أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الحكومية

إعداد

محمود محمد الحياري

المشرف

د . حمدان سالم العـــوامله

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص ادارة الاعمال

كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء التطبيقية

السلط الاردن

2014/5/22

بسم الله الرحمن الرحيم

{ وقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمَا }

(طه : 114)

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها (**أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الحكومية**) بتاريخ

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
اسم المشرف الرئيسي ، رئيساً	______________
اسم عضو اللجنة ، عضواً	______________
اسم عضو اللجنة ، عضواً	______________
اسم الممتحن الخارجي ، عضواً	______________

تعهد وإقرار

أنا الطالب **(محمود محمد حسين الحياري)** الموقع أدناة ، أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (**أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الحكومية)** وبإشراف الدكتور (حمدان سالم العواملة) من إنتاجي الشخصي من خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية، وأتحمل كافة المسوؤلية المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك، كما أفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كليا أو جزئيا، وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم : محمود محمد حسين الحياري

التوقيع:

إهـــــــــــــداء

إلى والدتي أطال الله في عمرها وأمدها بالصحة والعافية

إلى زوجتي الغالية وأولادي (محمد رسول وعبد الرحمن)

إلى أخواني (عامر و سالم و سامي)

إلى مشرفي الفاضل

إلى الأقارب والأصدقاء.

وإلى من ساهم في إنجاح هذه الرسالة المتواضعة

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع آملاً أن ينفع البشرية ويساهم بالتطور والتقدم لبلدي الأردن وللوطن العربي إن شاء الله.

الباحث

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى على أعانته لي لإتمام هذه الدراسة وأن هيأ لي صفوةً من أهل العلمِ والفكرِ الذين أخذوا بيدي، وكانوا لي بمثابة منارةً أهتدي بها طوال دربي هذا.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية من أعضاء هيئة تدريس واداريين و بالأخص العاملين في كلية الدراسات العليا وكلية الأعمال الذين أتاحوا لي الفرصة أنهل من علمهم و خبرتهم وأدبهم الكثير.

وأتقدم بخالص الشكر والثناء إلى الدكتور حمدان سالم العواملة الذي تفضل بالإشراف على الرسالة، وبذل وقته وجهده، وقدم لي الإرشاد والتوجيه والذي أكسبني الكثير من مهارات البحث العلمي، أثابه الله وجزاه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وجميع الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة من كلية الأعمال في جامعة البلقاء التطبيقية ، وكان لهم الفضل في توجيهها وإثرائها .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع العاملين بالوزارات والدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية لمساعدتي ومساندتي في توزيع الاستبانات وجمعها.

وأتقدم بشكري إلى الدكتور محمد كلوب والسيد محمد العواملة والسيد نائل الزعبي واحمد الحياري وإلى جميع الأصدقاء والزملاء وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور مروان النسور والدكتور خليل الحياري الذين مدو لــــي يد العون والمساعدة الارشاد .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وأفضل الصلاة والتسليم على سيدنا ونبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

الملخص

أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الحكومية

اعداد

محمود محمد حسين الحياري

المشرف

الدكتور حمدان سالم العوامله

(استاذ مشارك)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى إدارة المعرفة وإدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية، ودراسة أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية. والتعرف على دور المتغيرات الفردية في أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات.

ولتحقيق أهداف الدراسة جمعت بيانات الدراسة من خلال استبانة شملت (61) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (448) فردا من اصحاب الوظائف في المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية والبالغ عددها (10) مؤسسات، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها الانحدار المتعدد واختبار تحليل التباين الأحادي واختبار مقارنة بين متوسطي مجتميعن، وبعد اجراء عملية لتحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها-:

1. جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية بدرجة مرتفعة وباختلاف درجات الموافقة حول أبعادها، حيث كانت الموافقة من الأعلى إلى الأدنى (الأفراد ، والتكنولوجيا ، والإجراءات التنظيمية)

2. أثبتت نتائج الدراسة بوجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة المعرفة بإبعادها على إدارة الأزمات.

3. أثبتت نتائج الدراسة وجود فروقات في ادارة الأزمات من جانب (مرحلة الأستشعار، ومرحلة النمو و الأتساع) تعزى للمستوى الوظيفي (المدراء، ورؤساء الأقسام، والموظفين).

4. أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ظاهرية لإدارة الازمات بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى 0.05.

وفي ضوء نتائج الدراسة، خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان اهمها:

1. ضرورة تفعيل دور إدارة المعرفة من خلال التقييم المستمر للخبرات والمعارف المنقولة وتحديثها باستمرار وبما يتناسب مع المرحلة التي تمر بها الأزمة التي تواجه الوزارات المؤسسات والدوائر الخدمية.

2. وضع خطط وتصورات تحاكي حدوث أزمات فعلية وتطبيق كافة الإجراءات العملية لمعرفة مدى الاستعداد لمواجه لازمات المستقبلية.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة الفصول

الإطار العام للدراسة

1.1المقدمة :

يشهد عالمنا الحاضر تقدماً علمياً وتقنياً هائلاً، بشكل انعكس على جميع مناحي الحياة الإنسانية، وتعاظمت الفجوة بين الدول النامية والمتقدمة، فتركت أثارها على المنظمات مما خلق تحديات تواجه المنظمات التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الإلية التي اعتمدتها لتحقيق السبق في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم المؤسسات الخدمية، الذي تبنّيه من قبل المنظمات؛ لكي تبدع ولتحقق رضا المستفيدين في هذا المجال، وبحسب رأي (Verespej,1999) فإن إدارة المعرفة هي البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد (الكبيسي ، 2002: 15).

"تواجه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية سريعة متعددة منها ما هو متوقع ومفاجئ ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ومستويات حدوثها، ودرجة تأثيرها، وتكرار حدوثها "(الأعرجي ودقامسة،2000،7).

أصبحت المنظمات المعاصرة تعتمد على إدارة المعرفة وبيان الأثر الذي تحدثه في مجابهة الأزمات في المنظمات عامة والمؤسسات الخدمية بشكل خاص؛ لتسهم في إدارة الأزمات بشكل مخطط ومدروس للتقليل من آثارها ومخاطرها؛ حتى يتسنى لها الاستمرار في تقديم الخدمات الفضلى إلى المستفيدين ولا يخفى على أحدٍ أن هناك العديد من الأزمات الداخلية والخارجية التي من شأنها عرقلة عمل المؤسسات المقدمة للخدمة.

1. 2 مشكلة الدراسة :

تفرض البيئة بمتغيراتها أملأت وتحديات تنشأ عن مشكلات ملحة وبصورة مفاجئة؛ مما قد يسبب حدوث أنواعٍ متعددةٍ من الأزمات، الأمر الذي يستوجب الحاجة إلى إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها ضمن المخزون المعرفي والإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للسيطرة عليها، وإدارتها وللتخفيف من وطأتها في المؤسسات (الجديلي،2006: 15).

وتؤثر الأزمات على كافة المؤسسات في ظل صعوبة التنبؤ بها من جانب حجمها ووقت حدوثها ومكان وقوعها وأثارها في تلك المنظمات. فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الانهيار، ومهما تعددت وتنوعت مجالات حدوث الأزمات فإن المضمون والفحوى المشتركة في كل الحالات هو عملية اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات (الأعرجي،1995 ، 303).

ومع انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات الخدمية الحكومية وتنامي دورها في تحسين الأداء المؤسسي، مما يساعدها في مواجهة الأزمات وإدارتها بفاعلية. لذا فقد جاءت هذه الدراسة في الوقت الذي تفتقر فيه الدراسات في المملكة الأردنية الهاشمية إلى موضوع بيان أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المؤسسات العاملة في مجال تقديم الخدماتِ. من هنا، تبرز مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤلات التالية:

أولا: ما واقع إدارة المعرفة من جانب الأفراد، الإجراءات المنظمية، تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الخدمية الأردنية.

ثانيا: ما واقع إدارة الأزمات من جانب الاستشعار، الميلاد، النمو والاتساع، النضج، الانحسار والتقلص في المؤسسات الخدمية الأردنية.

ثالثا : ما أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

رابعا: هل توجد فروق لأثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات تُعزى للمتغيرات الفردية في المؤسسات الخدمية.

1. 3 أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الأهمية العلمية والعملية التي ستمليها الدراسة كما يلي:

أولاً: الناحية النظرية:(أكاديمية)

1. أهمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيفه نتائج تلك الدراسة إلى المعرفة حول هذا الموضوع؛ كون هذه الدراسة تتعرض لبيان أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بالمؤسسات الخدمية بالأردن و دورها في تطوير تلك المؤسسات التي تحمل على كاهلها عبء تقديم الخدمات بكافة أنواعها إلى المجتمع المحلي ولتحقيق شراكة فاعلة ما بين المؤسسات الرسمية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني بالأردن.

2. مساهمة الدراسة في أثراء البحث العلمي فيما يخص موضوع إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الأزمات بالمؤسسات الخدمية ضمن قطاع الخدمات وتزويدها بالمعلومات حول هذا الجانب.

3. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث التي تسعى لدراسة أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بالمؤسسات الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانياً: الناحية العملية: (التطبيقية)

1. تمكّن نتائج الدراسة صناع القرار والإدارة في المؤسسات الخدمية من تحديد ووضع الحلول المثلى لمختلف القضايا والأزمات التي تواجههم وخاصة ما يتعلق بالأزمات التي تحدث بصورة مفاجئة والتي تتطلب القيام بتطوير أفراد يمتلكون مهارات خاصة وتدريب مكثف واستعداد دائم لمعالجة المشاكل ووضع الحلول الملائمة التي تواجه المؤسسات الخدمية التي يعملون بها والعمل على تدوينها.
2. تبرز نتائج الدراسة للإدارة أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عن المؤسسات الخدمية عملية سهلةً مما يبرز دورها في عملية التحسين والتطوير للأداء.
3. إدارة الأزمات والتخفيف من أثارها، من خلال استثمار المعرفة المخزنة في المؤسسات ودرء وقوعها في حالة التنبؤ بها إن أمكن.

1. 4 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى إدارة المعرفة وإدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية.

2. قياس أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية.

3. التعرف على دور المتغيرات الفردية في أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات.

4. تقديم توصيات واقتراحات في هذا الجانب لتفعيل دور إدارة المعرفة في إدارة الأزمات.

5.1 أُنموذج الدراسة:

يمثل الشكل رقم (1) نموذج الدراسة الذي يشتمل على متغير مستقل واحد ممثلا في إدارة المعرفة (الأفراد، الإجراءات المنظمية، تكنولوجيا المعلومات) ومتغير تابع واحد ممثلا في إدارة الأزمات(الاستشعار، الميلاد، النمو والاتساع، النضج، الانحسار والتقلص). وقد تم تطوير نموذج الدراسة استنادا إلى عدد من الدراسات كدراسة (العواملة ورزوقي،2009) ودراسة (Racherla, Clark& Hu،2009) ودراسة (كلوب،2013) ودراسة (Wang,2009) ودراسة



المصدر: إعداد الباحث.

الشكل رقم(1): إنموذج الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة:

بناء على نموذج الدراسة فقد تم صياغة عدد من الفرضيات بصورتها العدمية(Ho) كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{o1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (الأفراد، الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات) على إدارة الأزمات.

وتتفرع عنها ثلاث فرضيات فرعية على النحو التالي:

H_{o11}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأفراد على إدارة الأزمات. H_{o12} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإجراءات على إدارة الأزمات.

H_{o13} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسية الثانية :

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة الاستشعار، مرحلة الميلاد، مرحلة النمو والاتساع، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار والتقلص) على إدارة المعرفة.

وتتفرع عنها خمسة فرضيات فرعية على النحو التالي:

H_{o21} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرحلة الاستشعار على إدارة المعرفة.

H_{o12}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرحلة الميلاد على إدارة المعرفة.

H_{o13} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرحلة النمو والاتساع على إدارة المعرفة.

H_{o14} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرحلة النضج على إدارة المعرفة.

H_{o15} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرحلة الانحسار والتقلص على إدارة المعرفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لأثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة، والعمر، والمؤهل العلمي).

مبررات الدراسة :

هناك مجموعةً من المبررات التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع الدراسة وهي:

1. تنامي الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في العالم بشكل عام والمملكة الأردنية الهاشمية بشكل خاص، وتوجه بعض المؤسسات الخدمية إلى استحداث وحدة إدارية

لإدارة المعرفة للوقوف على معالجة كافة القضايا التي تواجه المؤسسات الخدمية من أزمات وغيرها.

2. نجاح المؤسسات التي قامت بتطبيق إدارة المعرفة وزيادة قدرتها على التقليل من الآثار الناجمة عن الأزمات التي تواجه تلك المؤسسات العاملة في مجال تقديم الخدمات في عالم أصبح فيه التغيير وحدوث الأزمات قد يحدث في أي لحظة.

3. رغبة الباحث في تطوير ووضع الحلول المثلى لمواجهة الأزمات التي تواجه جامعة البلقاء التطبيقية؛ كونه أحد العاملين فيها.

7.1 تعريف مصطلحات الدراسة:

المعرفة :

هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب (العلي وآخرون،2006: 25).

إدارة المعرفة:

هي منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة". (Delong.2004:6).

الأفراد:

وهم جميع العاملين في الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية ومن بينهم تشكلت عينة الدراسة وبالتحديد من الذين يخضعون للأجور وأنظمة العمل وغيرها.

تعريف إجرائي من قبل الباحث

تكنولوجيا المعلومات:

وتعني جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيات الحسابات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرهـــا من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات(حيضر،2002: 253).

الإجراءات المنظمية:

كافة المراحل التي تمر بها العملية الإدارية والتي تتضمن توحيد الجهود لتنفيذ الاعمال المطلوبة من قبل الأفراد العاملين في الوزارات والمؤسسات والدوائر الرسمية بالسرعة والدقة اللازمتين بعيدا عن الازدواجية من أجل تقديم خدمات متميزة للمواطنين.

تعريف إجرائي من قبل الباحث

1.تطبيق المعرفة :

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفى أقصر وقت)، وجعل المعرفة

جاهزة للاستخدام من خلال حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تشكيل المعرفة وتحديثها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها واستبعاد المتقادم (الكبيسي،2005: 83).

2. إدارة الأزمات :

الأزمة: هي حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة (Phelps،1986:6).

مرحلة الاستشعار:

عبارة عن الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة (الجمال،عياد،2005).

مرحلة ميلاد الأزمة:

وهي عبارة عن المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم وقلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه(الخضيري،2003).

مرحلة النمو والاتساع:

و هي عندما لا ينتبه متخذ القرار إلي خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، تنمو و تدخل في مرحلة النمو و الاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

-مغذيات و محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

-مغذيات و محفزات خارجية استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها و بها وأضافت إليها قوة دفع جديدة و قدرة على النمو والاتساع.(عودة،2008: 18)

مرحلة النضج:

وهي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وتحدث هذه المرحلة نتيجة لسوء تخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق.(إسليم،2007: 23)

مرحلة الانحسار والتقلص:

عبارة عن مرحلة التي تبدأ فيها الأسباب والعوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة بالتلاشي بحث تعود الوزارات والمؤسسات والدوائر الخدمية إلى مرحلة التوازن الطبيعي كما لو كانت قبل حدوث الأزمة.

8.1 الدراسات السابقة

اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة، والمصادر، والكتب، والمراجع التي بحثت في موضوع إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الأزمات، حيث تبين افتقار واضح للمكتبة العربية وحتى العالمية التي تناولت هذا الموضوع على وجه التحديد، ويحتوي هذا الجزء على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية، وقد صنفت وفقًا للموضوع وتم ترتيبها تبعا لزمن إصدارها من الأحدث إلى الأقدم، ولقد واجهت الدراسة صعوبة في الحصول على دراسات تتناول العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، وتم تقسيم الدراسات إلى ثلاثة أنواع: النوع الأول تناول الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والنوع الثاني الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات والنوع الثالث الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الأزمات وهي على النحو التالي:

1. الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة منها:

دراسة (كلوب،2013) بعنوان " العوامل التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة المعرفة" دراسة ميدانية على أصحاب الوظائف القيادية والإشرافية العاملين في قطاع شركات التامين بالمملكة الأردنية الهاشمية حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور " العوامل التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة المعرفة"، وفقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، وتبين وجود فروقات لأثر العوامل التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

دراسة (العلول،2011) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" : حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة الأزهر الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها هناك ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بوزن نسبي (52 %) الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حيث تعزى لمتغير الجنس لصالح

الإناث وعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي ووجود فروق تعزى لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى، وكان من أهم ما أوصت به الدراسة، تبني منهج إدارة المعرفة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات وتطوير المكتبات وتوفير البيئة المناسبة والإمكانيات المادية التي تحقق التمكين المعرفي لتحفيز الأكاديميين وحثهم على المشاركة في المؤتمرات العلمية وورش العمل.

دراسة(Ghorbani et al,2011) بعنوان العلاقة بين هيكل المنظمة وإدارة المعرفة في منظمات التعليم في إيران: وقد هدفت الدراسة لعرض الإطار النظري لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم، وهدفت إلى تقييم العلاقة بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعلىم الإيرانية حيث وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الإيرانية، حيث تمثلت أبعاد الهيكل التنظيمي في التعقيد والمركزية والشكل وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة في اكتساب وتشارك وتطبيق وتقييم المعرفة.

دراسة(Akhavan et al، 2010): بعنوان" التحديات التي تواجه مداخل وتطبيقات إدارة المعرفة في المنظمات الإيرانية: دراسة حالة" حيث هدفت الدراسة إلى استعراض وتحديد العوامل التي تحد من تنفىذ إدارة المعرفة في المنظمات الإيرانية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ذات تأثير مباشر في تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة وتتمثل في أمن المعلومات وحمايتها، والتكنولوجيا المستخدمة في النواحي الإدارية، ودعم الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة والتي تتمثل في اكتساب وخلق وتشارك وتطبيق المعرفة، والثقافة

السائدة في المنظمة، ودعم التغيير والتدريب المستمر، وقد أظهرت النتائج إلى أن عدم وجود تكامل بين الهيكل التنظيمي ومداخل إدارة المعرفة يؤدي إلى إعاقة تطبيق إدارة المعرفة، وأن ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة يشكل أيضا تحديا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

دراسة (زيدية،2009) بعنوان " **إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية**" حيث هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية من خلال جمع وتحليل الأدب النظري المتعلق بالدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها، إن المعرفة هي موجود غير الملموس وتعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط والتعلم، وتتطلب نمطًا للقيادة الواعية المهتمة بتطبيق إدارة المعرفة، وهيكل تنظيمي يتصف بالمرونة أفقيًا وليس رأسيًا، وقد أوصت الدراسة بضرورة البحث بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على فاعلية إدارة المعرفة.

دراسة(Zack , et..al,2009) بعنوان " إدارة المعرفة والأداء التنظيمي" : حيث هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وخاصة ما بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ولجمع المعلومات فقد تم تصميم استبانه وتوزيعها عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي ووجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة ووجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء،

وتطوير المنتج، وتميز العمليات وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين مقاييس إدارة المعرفة لفهم دورها في تحقيق الأداء التنظيمي، والتركيز على دور إدارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي

دراسة (أبو فارة، 2008) بعنوان " :دور عمليات إدارة المعرفة في فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية": حيث هدفت الدراسة إلى إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة، وبناء أنموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية (تميز الأداء حيث تم توزيع إستبانة على كافة المؤسسات الأهلية في مدينة القدس الشرقية، وقطاع غزة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها، استخدام إدارة المعرفة من قبل المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال ممارسة عمليات المعرفة المختلفة وهي (تشخيص، تخطيط تحديث، ونشر وتقاسم وتوزيع، توليد واكتساب، وتنظيم وتخزين واسترجاع، وتنفيذ، وعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها)، وتبين أن هناك معيقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية ومن أبرزها عدم وجود إدراك كاف لمفهوم ودور إدارة المعرفة، وعدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة والافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وعدم الدعم الكافي من الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة ووجود علاقة معنوية بين المؤسسات الأهلية التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أبرزها أن تتبنى الإدارات العليا

للمؤسسات الأهلية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعمل على تشجيعها وتطبيقها من خلال البرامج المختلفة وعقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية والسعي إلى إيجاد بيئة عمل يسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

دراسة (بيدس،2007) بعنوان "**استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية** " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على ذلك الواقع والعقبات والتحديات التي تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في شركات الاتصال الأردنية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة مثل أنظمة أتمتة المكاتب بدرجة عالية من قبل مديري شركات الاتصال الأردنية، واستخدام أنظمة معرفة العمل وأنظمة تعاون المجموعة بدرجة متوسطة، واستخدام تطبيقات الذكاء الصناعي بدرجة منخفضة ووجود عقبات وتحديات تواجه استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة متمثلة بالتخطيط السيئ وعدم توافر الميزانية المستقلة لمشروع إدارة المعرفة وعدم توفر الدعم من الإدارة العليا والاختيار غير السليم لفريق إدارة المعرفة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها، اعتماد التخطيط السليم والاختيار السليم لفريق إدارة المعرفة وتوفير الالتزام الكافي والميزانية المطلوبة، والتشارك بالمعرفة من خلال استخدام وتطبيق أنظمة معرفة العمل، وتبني أنظمة الذكاء الاصطناعي.

دراسة (القطارنه،2006) بعنوان "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة، وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أداره المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من (131) مديرًا، و (336) موظفًا من وزارات في قطاع الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها وجود درجات متوسطة لمدى توافر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين ولمستوى فاعلية المديرين من وجهة نظر العاملين في الوزارات الأردنية وأن هنالك أثر لأبعاد إدارة المعرفة في المتغير التابع الكلي فاعلية المديرين.

دراسة (المومني، 2005) بعنوان " اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة ميدانية) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها في المؤسسات العامة في الأردن وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة القوة عكسية بين المعوقات والصعوبات وبين مستوى استعداد العناصر التالية (مستوى دعم مجالس الإدارة، مستوى استعداد الموارد البشرية، مستوى استعداد البنية التحتية) وعدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لبقية العناصر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الأخذ بإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية باستثناء متغير (التخصص العلمي).

دراسة (الساعد وحريم،2004) بعنوان " دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن)": حيث هدفت

الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة والميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة وتحديد العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما على اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات المبحوثة حيث تم تطبيق الدراسة على ثلاث شركات كبرى لصناعة الدواء وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ما بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية ومتغيرات تكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية بينهما علاقة معتدلة ووجود فوارق في هذه العلاقة يعزى إلى العوامل الشخصية للمبحوثين وقد تبين من النتائج أن هناك إسهام لإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور أكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات وهناك ضعف من قبل المنظمات المبحوثة يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين وبتطلعاتهم المستقبلية.

دراسة(Holowetzki،2002) بعنوان " :العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية:دراسة تحديد أثر العوامل الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، ومن ثم تجميع البيانات في قائمة حتى يتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم لمبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم وقد أجريت الدراسة في جامعة بالولايات المتحدة الأمريكية Oregon واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، فقامت بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة المنظمية وبين إدارة المعرفة الصادرة بين عامي 2002-1998 . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها، أن هناك ستة عوامل ثقافية

تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهي نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة حيث أن هذه العوامل متداخلة بعضها ببعض رغم أن كل منها يعتبر عامل مستقل بحد ذاته وأن هذه العوامل تثير حالة لدى المديرين لتقييم قدرة منظماتهم واستعداداتها لتنفيذ وإدامة مبادرات إدارة المعرفة وأن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة وأن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة، لذلك فإن على المديرين أن ينظروا بعين الاعتبار إلى إدارة المعرفة من منظور ثقافة المنظمة

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول دراسة علاقة متغير أو أكثر من متغيرات إدارة المعرفة، حيث أشارت غالبية الدراسات السابقة إلى وجود تأثيرات مختلفة لكل من متغيرات الأفراد، الإجراءات التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، يمكن تلخيص أهم الجوانب التي تناولتها الدراسات العربية والأجنبية على النحو التالي:

1. تعتبر إدارة المعرفة من الأنشطة الإدارية الضرورية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط والتعلم، دراسة (كلوب،2013) ودراسة (زيدية،2009).

2. تشكل عوامل (عدم وجود إدراك كاف لمفهوم ودور إدارة المعرفة، والتخطيط السيئ وعدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة والافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة وعدم الدعم الكافي من الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة، والاختيار غير السليم

لفريق إدارة المعرفة) ابرز المعيقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، دراسة (بيدس،2007)، دراسة (القطارنه،2006)، دراسة (المؤمنى، 2005)، دراسة أبو فارة،2008)

3. يؤدي استخدام إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بدور اكبر مما تسهم به تكنولوجيا المعلومات دراسة (الساعد وحريم،2004)

4. إن المؤسسات التي تستخدم إدارة المعرفة تكون أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة دراسة (أبو فارة، 2008).

5. وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي دراسة("Zack , et..al,2009)

6. التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة دراسة كل من (كلوب،2013) ودراسة (Holowetzki ،2002)

7. يؤدي عدم وجود تكامل بين الهيكل التنظيمي ومداخل إدارة المعرفة إلى إعاقة تطبيق إدارة المعرفة، وأن ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة يشكل أيضا تحديا أمام تطبيق إدارة المعرفة دراسة (Akhavan et al، 2010)، دراسة (Ghorbani et al,2011)

الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات أن هناك تنوع لأهداف هذه الدراسات الأمر الذي يقود إلى اختلاف النتائج التي توصلت إليها، ويمكن تلخيص أهم الجوانب التي تناولتها الدراسات العربية والأجنبية على النحو الآتي:

دراسة : (Roger، 2005) بعنوان" معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث" : حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث وأوضحت الدراسة أن حجم المخاطرة الكبيرة الذي تتحمله هذه الشركات يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (183) شركة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي (20%) فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما (33%) من تلك الشركات لا يمتلك نظم أو خططا على الإطلاق، وأوضحت إلى ميل الشركات لاستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات وأظهرت الدراسة أيضًا أن الشركات التي تمتلك خطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي كانت تتعرض إلى أزمات سابقة، أو أنها حساسة جدًا للمخاطر، وتعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير.

دراسة (القحطاني، 2004) بعنوان : "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث" (دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني): حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع

المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الأزمات والكوارث، وقد تم تصميم استبانه موجهة إلى جميع موظفي إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني والبالغ عددهم (41) موظفاً، وبتحليل إجابات أفراد العينة أسفرت الدراسة عن عدة نتائج كان أهمها : نقص الأنظمة والقواعد الرسمية التي تحدد دور إدارة العلاقات العامة في حالة وقوع الأزمات والكوارث، وقلة الإمكانات الفنية والتنظيمية والمادية في إدارة العلاقات العامة اللازمة في عملية إدارة الأزمات والكوارث، ووجود بعض المشكلات والمعوقات التي تحد من كفاءة إدارة العلاقات العامة في مجابهة الأزمات والكوارث ومنها عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات في مجال إدارة الأزمات والكوارث، وعدم تحديد الواجبات والمسؤوليات وعدم توافر الكفاءات البشرية المدربة، وأخيرًا ندرة استخدام الأساليب العلمية وبحوث العمليات في التعامل مع مراحل الأزمة أو الكارثة وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث العديد من التوصيات من أهمها : تصميم وإنشاء نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات بين المسؤولين عن إدارة الأزمات والكوارث، وإيجاد خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقًا للتعامل مع الأزمات والكوارث في حال وقوعها . عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات والكوارث وإدارة الطوارئ وتكثيف محتوى ومدة هذه الدورات . توفير الإمكانات الفنية والتنظيمية والمادية اللازمة لإدارة العلاقات العامة لتقوم بدورها في مواجهة الأزمات والكوارث قبل وأثناء وبعد وقوعها .

دراسة (جمال حجازي، 2001) بعنوان" أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية": حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات

المديرين نحو قدرة البنوك التجارية السعودية على إدارة الأزمات من خلال مدى توافر نظام فعال لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة وذلك وصولاً لتحديد مستويات الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه البنوك في مواجهة الأزمات المحتملة، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وقوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في هذه البنوك ومدى جاهزيتها وقدرتها على إدارة الأزمات بفاعلية وأثر هذه الثقافة على مدى هذه الجاهزية والقدرة. وقد اعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ (١٠) بنوك وتمثلت عينة الدراسة في أفراد الإدارة العليا بالمركز الرئيسي للبنوك (مديري العموم ومساعديهم ومديري الإدارات الرئيسية ومديري المناطق والإدارات الإقليمية) وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة بدرجة متوسطة نسبياً حيث تتوافر العناصر الأساسية الواجب توافرها في الإدارة الفعالة للأزمات بدرجة متوسطة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام وفي المراحل مجتمعة والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وبالتالي فإن جاهزية هذه البنوك للأزمات المحتملة والقدرة على إدارتها تتسم بأنها متوسطة إلى حد ما أثبتت نتائج الدراسة أيضاً بأن البنوك محل البحث تعطي اهتماماً أكبر للجهود العلاجية في إدارة الأزمات والتي هي رد فعل في معظم الأحيان لما يحدث من أزمات مختلفة مقارنة بالجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن حدوثه من أزمات.

كما أثبتت الدراسة ارتباط مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض ارتباطاً جوهرياً كون هذه المراحل تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وأثبتت الدراسة أيضاً أن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ثقافة ضعيفة إلى حد ما ومستعدة لمواجهة الأزمات المحتملة

والقدرة على إدارتها ولكن بدرجة ضعيفة وغير كافية ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة تفعيل أو زيادة العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحلها المختلفة لكي يكون هناك توازن كامل فيما بينها ولكي يكون هناك نظام متكامل لإدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية يمكنه التعامل وقائياً وعلاجياً مع الأزمات المحتملة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية وقد كما أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة التنظيمية المستعدة للأزمات وبضرورة التأكيد من جانب أفراد الإدارة العليا على أهمية توافر خصائص أو أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية البناءة المدعمة للجاهزية للأزمات المحتملة والقدرة على إدارتها.

دراسة (الشريدة، الأعرجي، 2000) بعنوان "إدارة الأزمات، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية": حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار أن الأزمات الوظيفية في المدرسة تُعد من الأمور المتكررة وقد قام الباحث باستخدام المنهج الموقفي واستخدام عينة من مديري المدارس الثانوية كمدينة أربد، وقد أخذت عينة عشوائية بين اثنتي عشرة مدينة تكون مراكز المحافظات من المملكة الأردنية الهاشمية ووزعت على (70) مدرسة ثانوية شملت أسئلة عن طبيعة المفاهيم الاصطلاحية اللازمة والميول الوقائية والعلاجية وللقدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية ومن أبرزها أهمية الأخذ بالعوامل البيئية الداخلية والخارجية في التعامل مع إدارة الأزمات إلى ضرورة التعامل مع الأزمات

لاتخاذ القرارات حتى لا تحدث حالات من الإرباك والفوضى وبالتالي الهدر في الإمكانيات في الإدارة المدرسية كان لا بد من ضرورة الحكم على العلاقات بين مستويات العلاقات الوقائية والعلاجية والسيطرة على المعوقات بأنواعها، مما يجعل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية بكفاءة أمثل، وعليه لا بد من توضيح عملية التخطيط وتفعيل القوانين المدرسية والعمل بسرعة الاستجابة كمستلزمات لإنجاح مجهودات التعامل مع الأزمات المدرسية.

دراسة (محمد جلال سليمان، 1999) بعنوان" أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة": حيث هدفت الدراسة إلى تحديد درجة التباين بين آراء العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة من أطباء، وهيئة تمريض، وفنيين، وإداريين حول مدى كفاءة إدارة الأزمات بهذه المستشفيات كما وهدفت أيضاً إلى تحديد مدى التباين بين آراء كل من الأطباء، وهيئة التمريض، والفنيين، والإداريين حول توافر العوامل التنظيمية التالية بمستشفيات جامعة المنصورة: (تنظيم العمل، الاتصالات، التنسيق، تسهيلات العمل، فريق أو وحدة مستقلة لإدارة الأزمات)، وأخيراً هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نموذج كمي يوضح مدى تأثير العوامل التنظيمية سالفة الذكر على كفاءة إدارة الأزمات، وتحديد مدى مساهمة كل من هذه العوامل في كفاءة إدارة الأزمات ككل من جهة، وفي كل مرحلة من المراحل التي تمر بها من جهة أخرى. وقد تكون مجتمع البحث من كافة العاملين الدائمين بمستشفيات جامعة المنصورة، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية من التخصصات المختلفة مقدارها(٣٥٧) شخصاً وقد أسفرت الدراسة على أنه لا يوجد تباين جوهري بين آراء كل من

الأطباء، والفنيين، والإداريين، وهيئة التمريض فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة على حدة وكذلك فيما يتعلق بكافة المراحل وقد أوضحت متوسطات آراء فئات الدراسة على ارتفاع درجة الإدراك لديهم بإمكانية تعرض المستشفيات التي يعملوا بها لأزمات في أي وقت ولأسباب قد ترجع إلى البيئة الداخلية أو الخارجية. كما اتضح أيضا أن درجة استعداد تلك المستشفيات لمواجهة أزماتها المحتملة متدنية نتيجة لعدم وجود خطط سابقة الإعداد والتجهيز وعدم وجود أجهزة للإنذار المبكر وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية التصرف بشكل منظم أثناء الأزمة وعدم العناية بتأهيلهم نفسياً بالإضافة إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى للتخطيط لمواجهة الأزمات والاكتفاء بنمط الإدارة بردة الفعل كما اتفقت آراء العاملين على أنه يوجد تدنٍ شديد في مراحل إدارة الأزمة الخمسة بدءً من مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار وانتهاء بمرحلة التعلم، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة وبإنشاء إدارات مستقلة أو فريق عمل بكل مستشفى لمواجهة الأزمات المحتملة على أن تتضمن هذه الإدارات أو الفرق تمثيلاً لكافة أقسام المستشفى مع ضمان تمتع أفرادها بالاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

دراسة (غزالة، 1998) بعنوان :(تأثير الأزمات والكوارث على الموارد البشرية): هدفت الدراسة إلى التواصل لمعرفة تأثير الأزمات على الموارد البشرية، وأهم نتائج الدراسة :تعرض المدير لضغوط نتيجة للتعرض للأزمات وكيفية تجنبها، ومن تلك الضغوط : الذهنية، والانفعالية (النفسية)، والبدنية(الجسمية)، والسلوكية، ومن أهم الآثار الذهنية :

صعوبة التركيز، وعدم القدرة على اتخاذ القرار وانخفاض جودة العمل وسوء التخطيط ومن أهم الآثار الانفعالية : القلق والغضب، وسوء ترشيد الوقت، الحزن والشعور بالخوف والفزع، والاكتئاب والإحباط، والشعور بالذنب وتأنيب الضمير ومن أهم الآثار الجسدية: الصداع، الشعور بالتعب المتواصل، الآلام الصدرية، الصداع النصفي، ضيق التنفس، الإغماء، أزمات قلبية، اضطرابات نبضية، ارتفاع ضغط الدم، الآلام العضلية ومن الآثار السلوكية : القرارات غير المنطقية، وتقلب الحالات المزاجية، وإهدار وقت العمل، وافتعال الصراعات، والمجادلة والعنف، وعدم الميل إلى التعاون .

دراسة (Herman, Jerry ،1994) بعنوان "إدارة الأزمات :إرشاد إلى الأزمات المدرسية والإجراءات التي تم اتخاذها ": حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية ونجاحه الأساليب التي سيقوم بواسطتها الإداري في إدارة الأزمات، وعلى التعرف على المشاكل الإدارية للمديرين التي يتعرضون بها في مدارسهم وعلى دور المديرين في حل الأزمات وعلى خطوات إرشادية لمساعدة الإداريين في الإعداد، وإجابة العديد من الأزمات حددت درجة نجاحه في حل المشاكل وتوضيح التعليمات الخاصة في التحضير المسبق للازمات، وتقييم استجابات (تعامل) المدراء مع الأزمات؛ وذلك بقياس متنوع لدرجة استجابة نظار المدارس حسب خصائص الأزمات واستخدم الباحث أداة الدراسة المكونة من الإستبانة، ثم تم التصميم لمعرفة دور الإداريين في حل الأزمات حيث وزعت عينة الدراسة على(39) مدير مدرسة وتم تحليل البيانات التي نتجت عن هذه الإستبانة وإحصاء النتائج لكل إجابة؛ حيث كان هدف التحليل واختبار الفرضيات، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين

خصائص الأزمات واستجابة المدراء، وتم اختيار (تقييم) سبعة من الفرضيات لاختيار الفرضيات العامة حيث قام الباحث بمسح دراسي توظيفي عن طريق استبيانات وزعت على المدراء وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة التفكير في طرق بديلة لحل الأزمات وتأثير كل منها كان لا بد من وصف الإجراءات التي تم اتخاذها وضرورة توفير خبرات شخصية وخبرات فردية، وخبرات جماعية لها علاقة بالاتصال والأزمات الكبيرة.

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات تبين بأن غالبية الدراسات تشير إلى وجود تأثيرات مختلفة لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات ويمكن تلخيص أهم الجوانب التي تناولتها الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إليها على النحو التالي:

1. ضرورة الأخذ بعوامل البيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ القرارات للتعامل مع إدارة الأزمات. دراسة (الشريدة، الأعرجي، 2000)

2. تعتبر عملية التخطيط وتفعيل القوانين وسرعة الاستجابة كمستلزمات لإنجاح مجهودات التعامل مع الأزمات. دراسة (الشريدة، الأعرجي، 2000)

3. يؤدي تعرض المدراء للضغوط الناتجة عن حدوث أزمات إلى مضاعفات ذهنية وانفعالية ونفسية وبدنية وسلوكية. دراسة (غزالة، 1998)

4. الاهتمام بالجهود العلاجية في إدارة الأزمات مقارنة بالجهود الوقائية والتخطيطية. دراسة (Herman, Jerry، 1994)، دراسة (جمال حجازي، 2001)

5. وجود ثقافة تنظيمية ضعيفة لمواجهة الأزمات المحتملة وإدارتها دراسة (جمال حجازي، 2001)، دراسة (محمد جلال سليمان، 1999)

6. تدني الاستعداد في مواجهة الأزمات المحتملة نتيجة لعدم وجود خطط سابقة الإعداد والتجهيز وعدم وجود أجهزة للإنذار المبكر وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية التصرف بشكل منظم أثناء الأزمة وعدم العناية بتأهيلهم نفسياً بالإضافة إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل يعنى بالتخطيط لمواجهة الأزمات والاكتفاء بنمط الإدارة بردة الفعل. دراسة (محمد جلال سليمان، 1999)، دراسة (جمال حجازي، 2001)

7. وجود بعض المشكلات والمعوقات التي تحد من كفاءة الإدارة في مجابهة الأزمات والكوارث ومنها عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات في مجال إدارة الأزمات والكوارث، وعدم تحديد الواجبات والمسؤوليات وعدم توافر الكفاءات البشرية المدربة، وأخيرًا ندرة استخدام الأساليب العلمية وبحوث العمليات في التعامل مع مراحل الأزمة، دراسة (القحطاني، 2004)

8. دراسة: (Roger،2005) بعنوان هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث.

9. أن حجم المخاطرة الكبيرة الذي تتحمله الشركات يرجع إلى سوء تخطيط لمواجهة الأزمات

الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الأزمات أن هناك تنوع لأهداف هذه الدراسات الأمر الذي يقود إلى اختلاف النتائج التي توصلت إليها ويمكن تلخيص أهم الجوانب على النحو الآتي:

دراسة (عواطف،2012): بعنوان " أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة: حيث هدفت الدراسة إلى وصف وتشخيص نقل المعرفة التي تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات في المنظمات المبحوثة ودراسة الطبيعة المتداخلة لعلاقة الارتباط والأثر بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات، محاولة تقديم إطار نظري متكامل عن الدور الذي تؤديه عملية نقل المعرفة في مستقبل ودارة الأزمات، ولغايات الحصول على البيانات من أفراد عينة الدراسة تم تصميم استبانه وتم توزيع الاستمارة على المدراء العاملين في ثلاثة مصارف عراقية في بغداد وتم تحليل البيانات والمعلومات باستخدام البرنامج الإحصائي حيث تبين وجود علاقات ارتباط متفاوتة الدرجات بين نقل المعرفة ومستقبل إدارة الأزمات حيث ظهرت علاقات معنوية على كل متغيرات إدارة الأزمات ما عدا من يحتاج إلى معرفة. وهذا يعني إن المصارف لا تنقل فقط من يحتاج إلى معرفة بل هنالك نقل موسع وبما يسهم في تطوير عمل تلك المصارف وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تبين من تحليل نتائج الانحدار إن من أكثر متغيرات نقل المعرفة تأثيرا في إدارة الأزمات هو استخدام اتصال كفؤ فالاتصال الكفؤ يسهم توصيل المعرفة إلى متخذي القرار بالوقت المناسب للسيطرة على الأزمات وتفاديها وبما يعزز الثقة في تلك المنظمات بتجاوزها كل الأزمات ثم تليه

المتغيرات الأخرى، أن النجاح في درء الأزمات ومواجهتها وبكافة أنواعها ومراحلها ومستوياتها يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها المعرفة المنقولة وهي تشكل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة بدءً من التنبؤ بحدوثها مروراً بالتخطيط وبناء السيناريوهات أو بحوث العمليات وصولا لتقديم البدائل واتخاذ القرار وحل الأزمة، وقد أوصت الدراسة على المنظمات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص أن تشكل فريقي عمل ينبثق منهما لجان خاصة الأولى تقوم بمهام نقل المعرفة الضرورية والتي تحتاجه المنظمة والثانية تقوم بدراسة الأزمات ومراحل تطورها والتصدي لها استنادا إلى المعارف والمعلومات التي يقدمه الفريق الأول وبكل مراحل الأزمة ومواجهتها وتجنب تكرارها مرة أخرى مع الاستفادة من تجارب أزمات المنظمات أخرى والتدريب على كيفية مواجهة الأزمات يتطلب متابعة الأزمة منذ نشؤها والمراحل التي تمر بها والسيطرة عليها من خلال تدفق نقل المعرفة التي تتناسب مع متغيرات الأزمة وبالوقت المناسب، التدريب على أدوات استشراف مستقبل الأزمات ومحاولة كتابة سيناريوهات أزمات مفترضة ووضع الحلول المناسبة لها.

دراسة (شهناز،2012) بعنوان "العلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة الأزمة" : حيث هدف البحث إلى وصف وتشخيص المتغيرات والمتمثلة بمكونات تقانة المعلومات وإدارة الأزمة حيث تم تصميم استبانه لغايات الحصول على البيانات اللازمة للدراسة وتوزيعها على عينة طبقية مكونة من (42) مديراً من المدراء العاملين في القطاع المصرفي وتم اختبار الفرضيات باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية وباستخدام النظام الإحصائي (Spss) وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات تقانة المعلومات وإدارة الأزمة بعد أن سجلت علاقات ارتباط ايجابية بمستوى معنوية بين مجمل مكونات تقانة المعلومات وإدارة الأزمة مما يدل على توجه المصارف إلى البحث في تبني آليات وأدوات تقانة المعلومات في نشاطاتها واستخدامها بالشكل الذي يواكب التطورات الحاصلة في القطاع وبالشكل الذي يسهم في مواجهة الأزمات المحتملة التي قد يواجهها المصرف.

لا يمكن اعتبار تقانة المعلومات العامل الحاسم الوحيد في مواجهة الأزمة حيث أن توظيفها يحتاج إلى توفير بنية تحتية وتوفير مهارات بشرية كفؤة ومدربة تستطيع أن تتعامل مع تقانة المعلومات باعتبار أن الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر التغيير وقد أوصت الدراسة بالاهتمام الإدارة بشبكة الاتصالات لضمان تدفق المعلومات الصحيحة وإدراك أهمية الوقت والسرعة في جمع البيانات وكذلك إتباع وسائل التنبؤ بالأزمات ووضع التصورات للسيناريوهات الأزمة والمحتملة وإجراء دراسات دورية للمعلومات المتوفرة والاستفادة منها في عملية التخطيط المستقبلي.

دراسة (العواملة ورزوقي، 2009): بعنوان "أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية: حيث هدفت الدراسة إلى بيان علاقة ارتباط ومعاملات التأثير ومدى دلالاتها بين متغيري البحث إدارة المعرفة وإدارة الأزمات ومعرفة مستوى توفر إدارة المعرفة في الإدارات الأردنية ومدى توظيف تلك المعرفة في إدارة الأزمات بمستوى عال ولغايات الحصول على البيانات اللازمة لدراسة فقد تم تصميم استبانه كوسيلة لجمع المعلومات حيث تم توزيع (250) استبانه على عينة قصديه ضمن المستوى الإشرافي ورؤساء الأقسام والمساعدين ومساعدي المدراء والمدراء لكونهم المسؤولين عن فرق العمل وغرف العمليات في ثلاثة من

الإدارات الحكومية وهي أمانة عمان الكبرى وبلدية السلط الكبرى ودائرة الجمارك العامة وتم استعادة (128) استبانه وبعد إجراء عملية التحليل فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة بمعامل ارتباط (66%).

وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المعرفة على إدارة الأزمة بمعامل تحديد مقداره (41%) .

وجود معاملات تأثير متباينة معنوية أيضا لأبعاد إدارة المعرفة (الأفراد، والإجراءات التنظيمية، وتكنولوجيا لمعلومات على جميع مراحل إدارة الأزمات.

عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للسمات الشخصية على إدارة المعرفة إذ كان معامل التحديد R2=0.128. وجود تأثير عكسي مع الجنس والعمر والمؤهل العلمي بمقدار معامل التحدي R2=0.56.

وجود تأثير غير معنوي للسمات الشخصية على مراحل إدارة الأزمة بمقدر (R2=0.06).

وجود تأثير عكسي مع الجنس والعمر والمؤهل العلمي ما عدا الدورات التدريبية وطول مدة الخدمة فكان التأثير معنويا.

دراسة (wang,2009) بعنوان " إدارة المعرفة واعتمادها في أوقات الأزمات" : حيث هدفت إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، وأوضحت الدراسة أن الأزمات التي تهدد المنظمات ممكن تجنبها والحد منها إذا حددت المعرفة الضرورية مسبقا ولقد تم دراسة حالة شركة الغاز الطبيعي لاكتشاف كيف يمكن أن تساعد إدارة

المعرفة في التقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمات، وتم جمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية، وبيانات الأرشيف، وتم إجراء مقابلة شبه مقننة مع أربعة عشر من المختصين، واستخدمت الدراسة النموذج المستخدم والمكون من خمس مراحل وهي: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم.

وأوضحت الدراسة أن استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة تمكن الشركة من تعلم المعرفة المهمة للاستجابة لأزمات الأعمال بكفاءة وفعالية وتقود الشركة لنتائج أفضل في إدارة الأزمات وكيفية قياس قدرات الشركة لإدارة المعرفة المهمة لإنجاز إدارة المعرفة بالتعلم من الأزمات السابقة، وهذا الفهم يساعد الشركات على كيفية التعلم لإدارة الأزمات التي تجعل الشركة تستفيد من إدارة الأزمات في المستقبل، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات، وان المنظمات لها احتياجات معرفية مختلفة تتطلب استراتيجيات إدارة معرفة مختلفة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، الخبرة في مواجهة الأزمات تجعل المنظمات تعرف نقاط ضعفها وبالتالي تقود إلى مبادرات تعلم المنظمة مما يسهل امتلاك ومشاركة ومؤسسية المعرفة.

دراسة(Wang&Belardo ،2009) بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحقيق إدارة الأزمات الفعالة ": حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار لتحديد ما هي امتدادات إدارة المعرفة وتأثيرها بشكل ايجابي على إدارة الأزمات ولغايات الحصول على البيانات تم تصميم استبانه وتوزيعها على العاملين في شركتين العاملة في مجال الطاقة في تايوان وبعد إجراء عملية تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن المنظمات تحتاج إلى توظيف استراتيجيات معرفة مختلفة في مراحل مختلفة من أزمات الأعمال لتحقيق المعرفة المختلفة و تحقيق المخرجات المرغوب بها، وتبين بان هنالك علاقات ملحوظة بين استراتجيات المعرفة و مراحل الأزمات و خصائص الأزمات هي ملخصة في تسع نقاط نظرية لاستعمال إستراتيجية المعرفة في مراحل الأزمات المختلفة وهي (مرحلة التحري أو الكشف الأحادي، مرحلة الإعداد و الوقاية، مرحلة التحديد أو الاحتواء، مرحلة الانتعاش، مرحلة التعلم).

دراسة (Racherla& Clark Hu،2009) بعنوان " إدارة الأزمات والتخطيط لصناعة الضيافة و السياحة": حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المعرفة في تعزيز فعالية إدارة الأزمات ووضع تصنيف لمختلف الأزمات على أساس التصورات و معرفة احتياجات مديري الضيافة وتقديم مفهوم تصميم التعاونية في إدارة الأزمات قائم على معرفة النظام الذي لديه القدرة على تعزيز التأهب لمواجهة الأزمات من كرم الضيافة و صناعة السياحة وتكامل مفاهيم إدارة المعرفة لتعزيز الفعالية في تخطيط و إدارة الأزمات في الضيافة وصناعة السياحة ولغايات الحصول على البيانات تم إعداد استبانه وتم توزيعها في منطقة فلادليفيا في ولاية بنسلفينيا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

استدامة المعلومات التاريخية و المحدثة لإدارة الأزمات وتوظيفها كمصدر لخلق معرفة جديدة. تنظيم معارف مثالية و ممارسات فضلى. وتزويد بعمل كورسات العمل قبل و خلال و بعد الأزمات، وترويج استمارات جديدة للنظام لدعم المعرفة القائمة و حل المشكلة.

دراسة (Wang&Belardo ،2009) بعنوان " التكامل الاستراتيجي: مدخل إدارة المعرفة في إدارة الأزمات" : حيث هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية الموائمة بين معرفة الاستراتجيات التي تؤدي إلى تحسين إدارة الأزمة ومعرفة استخدام استراتجيات الإدارة واستراتجيات المعرفة في إعداد إدارة الأزمات والدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أزمة الشركة وملامح الاستراتجيات القائمة على المعرفة والاختلافات بين هذه الاستراتجيات ووصف وضع التوافق الاستراتجي وأهمية الموائمة بين أزمة استراتجيات الإدارة مع استراتجيات قائمة المعرفة ولغايات الحصول على البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة فقد تم تصميم استبانه تم توزيعها على شركة تويوتا وشركة كوكا كولا وقت تبين من نتائج عملية التحليل للبيانات ما يلي:

اقتراح التصنيف الهرمي للازمات من حيث السياقات الاجتماعية و المجتمعية حيث تصنف الأزمات على بعدين، داخلي وخارجي) وان إطار التصنيف هو الأكثر ملائمة بين التوافق الاستراتجي مع المعرفة وإدارة الأزمات وان التوافق الاستراتجي بين رجال الأعمال واستراتجيات تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات ايجابية للمنظمات الأمر الذي يتطلب زيادة قواعد المعرفة من خلال خلق المعرفة حول الأزمات المحتملة من خلال التعلم من الخبرات المكتسبة من الأزمات و التي بدورها يمكن أن تعزز قدرة المنظمة على التعامل مع أزمات مماثلة وان إدارة المعرفة هي أيضا مفتاح لتعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع أزمات الأعمال وان استراتجيات المعرفة تساعد على تقديم الأساليب التي تمكن المنظمات من الاستفادة من إدارة معارفهم من اجل تحقيق أهداف أعمالهم ويجب أن يكون في الشركة فريق رصد للكشف عن إحداث غير عادية من اجل اتخاذ إجراءات سريعة عند الضرورة و اكتشاف المخاطر

المحتملة وينبغي على الشركة وضع خطط رد فعل مناسبة للتعامل مع الأزمات المحتملة و هذا يتطلب أن يكون هنالك دعم قوي من الإدارة. وقد تم تصنيف فئات الاستراتجيات على النحو التالي :

عملية موجهة ومنحى نحو استراتجيات إدارة الأزمات حيث يتم التركيز على كيفية القضاء على نقاط الضعف لهذه الأزمة من قبل الشركة أو المنظمة وعلى الشركة تحديد التهديدات التي قد تسبب هذه الأزمات والعمل على تصنيف الأزمات حيث يجب أن نكون قادرين على التمييز بين الأزمات وفقا للخصائص التي تميزها.

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، أشارت غالبية الدراسات إلى وجود تأثيرات مختلفة لتلك العلاقة، يمكن تلخيص أهم الجوانب التي تناولتها الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إليها على النحو التالي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمة دراسة (العواملة ورزوقي، 2009).
2. إن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في إدارة الأزمات من خلال وجود استراتيجيات لإدارة المعرفة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات والخبرة في التعرف على نقاط الضعف نظرا لمواجهة أزمات سابقة، دراسة (wang,2009) .

3. وجود معاملات تأثير متباينة معنوية أيضا لأبعاد إدارة المعرفة (الأفراد، والإجراءات التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات على جميع مراحل إدارة الأزمات. دراسة (العواملة ورزوقي، 2009).

4. ضرورة توظيف استراتيجيات المعرفة في مختلف مراحل أزمات واستدامة المعلومات التاريخية والمحدثة لإدارة الأزمات وتوظيفها كمصدر لخلق معرفة جديدة. دراسة(2009، Wang&Belardo)، دراسة (Racherla& Clark Hu،2009).

5. تعتبر إدارة المعرفة مفتاحا لتعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع أزمات وتحقيق أهدافها دراسة (2009، Wang&Belardo)، دراسة (Racherla& Clark Hu،2009).

6. ضرورة وجود فريق رصد للكشف عن أحداث غير عادية من اجل اتخاذ قرارات وإجراءات سريعة عند الضرورة واكتشاف المخاطر المحتملة. دراسة(2009، Wang&Belardo)، دراسة (Racherla& Clark Hu،2009).

7. يسهم استخدام الاتصال الكفؤ في توصيل المعرفة إلى متخذي القرار بالوقت المناسب للسيطرة على الأزمات وتفاديها. والمعرفة المنقولة من الدعائم الرئيسة للنجاح في درء الأزمات ومواجهتها وبكافة أنواعها ومراحلها ومستوياتها دراسة (عواطف،2012)،

8. تبني آليات وأدوات تقانة المعلومات يسهم في مواجهة الأزمات المحتملة. دراسة (شهناز،2012)

جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق لها جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي :

1. الاستفادة من المراجع الواردة في الدراسات السابقة.
2. معرفة الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل؛ ليتسنى للدراسة أن تبدأ من حيث انتهى غيره من الباحثين.
3. المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وتوجيهها نحو العديد من مصادر المعلومات المفيدة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.
4. . توجيه الدراسة لتصميم أداتها وتحديد عينة الدراسة.
5. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها بحثت في جانب مهم وحيوي وهو أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات ومدى التأثير الذي تحدثه إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في قطاع المؤسسات التي تقدم الخدمات للمواطنين، وتتعرض لبيان أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في تلك المؤسسات والدور في تطويرها لكونها تحمل على كاهلها عبء تقديم الخدمات بكافة أنواعها إلى المجتمع المحلي ولتحقيق شراكة فاعلة ما بين المؤسسات الرسمية

والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني بالأردن لمواجهة الأزمات المحتملة التي تواجه تلك المؤسسات من تحديد ووضع الحلول المثلى لمختلف القضايا والأزمات التي تواجه العمل خاصة ما يتعلق بالأزمات التي تحدث بصورة مفاجئة والتي تتطلب القيام بتطوير أفراد يمتلكون مهارات خاصة وتدريب مكثف واستعداد دائم لمعالجة المشاكل ووضع الحلول الملائمة التي تواجه المؤسسات الخدمية التي يعملون بها والعمل على تدوينها، وتعتبر هذه الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت موضوع أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الاردن، وتأتي هذه الدراسة في الوقت الذي تفتقر فيه المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص إلى مثل هذه الدراسات.

9.1 حدود الدراسة :

يمكن إيجاز حدود الدراسة بالنقاط التالية:

1- **الحدود الموضوعية** : ستقتصر الدراسة على معرفة أثر إدارة المعرفة (الأفراد، الإجراءات المنظمية، تكنولوجيا المعلومات) على إدارة الأزمات (مرحلة الاستشعار،الميلاد، النمو والاتساع، النضج، الانحسار والتقلص) في المؤسسات العاملة في قطاع الخدمات بالمملكة الأردنية الهاشمية.

2- **الحدود المكانية** : سيشمل تطبيق الدراسة على المؤسسات الخدمية بالمملكة الأردنية الهاشمية.

3- **الحدود الزمانية:** سوف تتحدد نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي يتم فيها تطبيق الدراسة على عينة الدراسة.

4- **الحدود البشرية :** سوف تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسات الخدمية الحكومية دون غيرهم من تلك المؤسسات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يركز الفصل الثاني على عرض أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم تقسيمها الى ثلاثة محاور أساسية:

1.2 المبحث الأول: إدارة المعرفة

بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة وظهورها بشكل لاقى تأثير واستحسان الشركات والمؤسسات في بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث عملت الشركات على تجميع ما لديها من خبرات ومعارف ضمن أقسام وشعب خاصة وتعمل في نفس الوقت على الاستفادة من الخبرات والمعارف من الشركات المنافسة التي تعمل في نفس المجال وبالتالي وجد هذا العمل تأثيراً كبيراً على نمو الشركات وتميزها عن غيرها من الشركات.

1.1.2 مفهوم المعرفة:

تنوعت وجهات النظر والتعريفات التي تطرقت إلى تحديد مصطلح متفق عليه لمفهوم المعرفة وذلك بتنوع المدارس الفكرية وتنوع اختصاص الباحثين وطريقة النظر إلى المعرفة من باب الخبرة لهم.

فقد تم اعتبار المعرفة بمثابة المورد الأساس في المنظمات وقد عرفها الملكاوي بأنها الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة أو تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع.(الملكاوي،2007:30-31).

وقد عرفها دفلين بأنها "خليط من تجارب محددة وقيم و معلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة." (دفلين،2001: 35).

وعرفها المغربي بأنها "الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الإبتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"(المغربي، 182:2002).

وعرفها العنزي بأنها "معلومات عن الزبائن ،وقاعدة للبيانات المهنية ، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة . (العنزي، 2001 : 128).

وتعتبر المعرفة بمثابة المورد الأساس في المنظمات والتي ترتكز عليها أنشطة المنظمة في اتخاذ القرارات، وكذلك التنبؤ، والتصميم، والتخطيط، والتشخيص وكافة الأحكام الحدسية وهي تعبير عن (الحقائق، المصطلحات الفنية، التصنيفات، التقنيات المحدودة، القوانين، النظريات، حسابات وإحصائيات بسيطة (Collis & Hussey, 2003: 3).

وتعرف دراستنا المعرفة بأنها المعلومات الخاصة بالمستفيدين من خدمات المؤسسات الخدمية والخبرات المتراكمة لديهم عن طريق التعامل مع الأزمات وحل المشاكل.

2.1.2 العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

هناك علاقة مترابطة ما بين البيانات والمعلومات والمعرفة وكل منها متمتم للأخر، حيث يرى (البلاوي، 137:2005) ودراسة (هلالي،2004: 6) (الكبيسي،2005: 26) البيانات بأنها عبارة عن رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها وبصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة، وأن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الإفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج، وبنظرتهم هذه يكون أغلب الباحثين قد اعتبروا البيانات المكتسبة من البيئة هي مصدر المعلومات، والتي هي بدورها مصدر المعرفة، إن البيانات هي رموز مجردة يتم تحويلها عن طريق عملية التشغيل إلى معلومات، أي رموز ذات دلالة استنادا إلى معايير تتيحها قاعدة المعرفة.

أما (العلواني،310:2009) فإنه يرى أنه" عن طريق الدمج بين المعلومات وقاعدة المعرفة يتم خلق معرفة جديدة تضاف بدورها إلى قاعدة المعرفة القائمة، ويقصد بالمعرفة تفسير المعلومات استنادا إلى الخبرات والمهارات والقدرات والقيم، بما يتيح الفهم الواضح للحقائق والطرق والأساليب والمبادئ وإمكانية تطبيقها عند ممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة".

3.1.2 أهمية المعرفة:

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن

الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام(العلي، وآخرون، 26:2009).

وتبرز أهمية المعرفة على النحو التالي:

1. يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

2. تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.

3. تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين وإعادة الهندسة في أداء المنظمات.

4. يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلياً على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

5. يصبح توفر المعرفة أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

6. تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح (السلمي، 205:2002).

لذا فإن الدراسة توضح أهمية المعرفة من خلال الاستفادة من التقنيات والأساليب التي أفرزتها ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

4.1.2 أنواع المعرفة:

قسمت المعرفة إلى العديد من الأنواع فمنهم من قسمها إلى ثلاثة أنواع ومنهم من قسمها إلى أربعة أنواع، ولقد اتفقت دراسة (العلي، وآخرون، 2009:37-38) ودراسة (Cullen,2005:425) بتصنيف المعرفة إلى عدة أنواع وهي على النحو التالي:

المعرفة الضمنية : والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف)، المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

المعرفة المعلنة : وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.

المعرفة التكنولوجية : وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة : المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

المعرفة السببية والمعرفة الموجهة : المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

5.1.2 خصائص المعرفة:

لقد أشار زكريا (1998:17-55) إلى أن للمعرفة خصائص تتميز بها عن سائر المعارف الأخرى وقد صنفها زكريا إلى خمس خصائص وهي على النحو التالي:

1. **التراكمية :** المعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة .

2. **التنظيم :** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3. **البحث عن الأسباب :** التسبيب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى معرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل .

4. **الشمولية واليقين :** شمولية المعرفة لا تسري على الظاهرة التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة، لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.

5. **الدقة والتجريد :** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

6.1.2 مصادر المعرفة:

للمعرفة مصدران، مصدر داخلي ومصدر خارجي وقد حدد (Marquardt ،2002:47) وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1. **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسات ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية ،المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2. **المصادر الخارجية :** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية البصرية اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحول إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

7.1.2 آليات تشكل المعرفة:

إن للمعرفة آليات تتشكل كباقي العلوم الأخرى ولا بد من توافر مجموعة من الإجراءات التي تتوفر لتتشكل بطريقة تكاملية منسجمة مع بعضها البعض وقد بينها الناصر على النحو التالي (ناصر، 2:2006)

المعلومة: وهي إما أن تكون داخلية نابعة من المؤسسة نفسها وتعكس نتائج تجاربها، أو خارجية تعكس تجارب المؤسسات الأخرى أو الباحثين المستقلين، فهي متوفرة وبشكل عشوائي وتكون في أغلب الأحيان مضلله ومتغيره بسرعة كبيرة، لذا لابد من إيجاد طريقة ما لتحديد المعلومة الصحيحة، والمطلوبة، وتوجيهها لفريق العمل لمعالجتها، وتحويلها إلى معرفة.

البحث عن المعلومة ومصدر المعرفة: المعلومات عادة تتدفق عبر نظم الاتصالات، بشكل كبير غير منظم تماما، ويلتقطها الباحثون بشكل فردي أو جماعي، كل حسب مقدرته واجتهاده، لذا لابد من تنظيم تدفق المعلومات حسب نوعها وإلى من يجب أن تصل؛ لتصل إلى الباحث المناسب وهذا يتطلب ترميز المعلومة، وترميز الباحثين ضمن المؤسسات وبشكل ديناميكي يتناسب ودينامكية التطور السريع للخدمات والمنتجات.

تشكل المعرفة : بتوفر المعلومة الصحيحة، وتلقيها من قبل فريق عمل متخصص ووجود حاجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير فكرة أو منتج أو حل إشكالية محددة، فالمعلومة مهما بلغت دقتها لا تعني شيء لفريق العمل غير المتخصص وغير معني مباشرة في حل مسالة مرتبطة بماهية المعلومة المتوفر.

8.1.2 مفهوم إدارة المعرفة:

لقد تعددت المدارس الفكرية التي تطرقت إلى إيجاد مفهوم لإدارة المعرفة بتنوع اختصاصات للباحثين وتطور المؤسسات والشركات التي ينتمون إليها حيث عرفت من قبل نوهاكا بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينها" (Nohaka, 1991: 98)، وعرفها الكبيسي بأنها" العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (الكبيسي،2005: 42)،

وقد عرفها بدر بأنها مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة (بدر،2010 :61).

ويؤكد (Svieby,2000:67) على أنه لا يوجد تعريف معياري واحد لمفهوم إدارة المعرفة، غير أن هناك مسارين من الأنشطة والجهود التي تهتم بمفهوم إدارة المعرفة والمساران هما:

المسار الأول: هو مسار المعلومات: وفي هذا المسار ينظر إلى أن إدارة المعرفة هي نفسها إدارة المعلومات، وينظر أصحاب هذا المسار إلى المعرفة على أنها المعلومات التي تجري معالجتها بنظم المعلومات.

المسار الثاني: هو مسار الأشخاص: وبموجب هذا المسار فإن المعرفة تعبر عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعات من المهارات الديناميكية والمعقدة والمتغيرة نوعا ما.

وتعرفها الدراسة بأنها مجموعة من الخطوات والمراحل لاكتساب المعرفة وخزنها ونقلها وتداولها بين الأفراد من اجل الاستفادة منها في معالجة الأزمات التي تعترض المؤسسات الخدمية.

9.1.2 مبادئ إدارة المعرفة:

أكدت دراسة كل من (Lee and Choi,2003:179) والتي تحدثت عن محددات إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ تتضمنها إدارة المعرفة وأهمها:

-**التعاون** : وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملين في المنظمة من العمل كفريق واحد مما يسهل عملية التشارك المعرفي.

-**الثقة** : وهي ما يسهل عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

-**التعلم** : هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات وحل المشكلات إن وجدت.

-**اللامركزية** : وهي تفويض الصلاحيات، حيث أن توليد المعارف يحتاج إلى اللامركزية العالية.

- التسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

- **الخبرة الواسعة والعميقة للعاملين**(: وهي أن تكون خبرة العاملين بالمنظمة واسعة أفقيا ومتنوعة وتخصصيه.

وتضيف الدراسة التنسيق من خلال تنظيم العمل والتنسيق بين كافة الجهات للاستفادة من مخزونها المعرفي لتلبية رغبات المؤسسات الخدمية.

10.1.2 أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيازة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وهي كما وضحها(نجم، 43:2006)،(الساعد وحريم، 6:2004) تعود للأسباب التالية:

1. زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
2. تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق والمنافسة ومن ثم إلى إدارة

معرفة قوية.

3. زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة لذا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
4. المحافظة على الزبائن ذوي الولاء .
5. تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل .
6. القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته .
7. جذب الزبائن الجدد .
8. تخفيض كمية الوقت الذي يطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة .

11.1.2 أهداف إدارة المعرفة :

هناك مجموعة من الأهداف التي حددها (Holsapple & Sing, 2001:82) إلى الإدارة المعرفة وهي على النحو التالي:

1. توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
2. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
3. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

4. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
5. حفظ المعرفة؛ أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
6. تسهم المعرفة بتغير السلوك إلى تجاه الأفضل.
7. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
8. تسهل عملية تقاسم المعرفة.
9. تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.
10. أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي ملامسة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

12.1.2 عمليات إدارة المعرفة :

هناك شبة اتفاق لدى معظم الباحثين والمختصين على أن هناك عمليات رئيسية لإدارة المعرفة يكاد أن يكون متفقاً عليها لدى الباحثين لذا فقد حدد الباحث ابرز تلك العمليات:

ابتكار المعرفة: تبدأ عملية ابتكار (تكوين) المعرفة التنظيمية عندما يتم التعبير عن فكرة يقدمها الأفراد أو يتقاسمها مع الأفراد الآخرين وربما حدثت هذه الفكرة عن طريق المعلومات الخارجية، المناقشات، والملاحظات، وعدلت الفكرة وحدد شكلها عن طرق الاتصال الأخرى وتناولت

معرفتهم الضمنية، وبعد ذلك توسعت الفكرة لتشمل مستويات وجماعات أخرى للتنظيم الكامل . وأخيراً إذا ما تم قبولها فإن الفكرة سوف تصبح داخل بنية التنظيم على أنها خدمات أو إنتاج متطور وجديد أو سياقات عمل جديدة ،ويستخدم الأفراد في ابتكار المعرفة الجديدة الاستعارة والتناظر؛ للتعبير عن الأفكار أو وجهات النظر الجديدة، وأنها تصبح معرفة ضمنية ضمن الأفراد ومستجدة فيهم لترجمتها في السلوك الثابت الجديد(Bourdreau & Couillards, 1999: 27) .

الحصول على المعرفة : تحصل المنظمة على المعرفة من مصادر مختلفة كالخبراء، الكتب، الوثائق، أجهزة التحسس وتعرف بأنها "عملية الحصول على المعرفة من الخبراء وصياغتها على شكل مفاهيم وقواعد" (الحميدي وآخرون، 2005 :1-2).

خزن المعرفة : هي عملية خزن المعرفة في أدلة إرشادية أو قاعدة معرفة ويجري تخزين الحالات الدراسية أو حتى العمليات التعاونية أو القواعد والتعليمات وتضاف إلى ما تمتلكه المنظمة من المعرفة المخزونة في عقول العديد من العاملين فيها، مع مراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة (Mortins, et..al,2001: 4).

مشاركة المعرفة : تشير مشاركة المعرفة إلى جعل المعرفة متاحة للمشاركة (Laudon & Laudon, 23:2004) وتجد المعرفة صعوبة في مشاركتها الآخرين ذلك للاحتفاظ بها في رأس الشخص.

توزيع المعرفة : توفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالإنترنت

والانترانت، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد (Merlins , et.al , 2001: 4).

13.1.2 الخطوات العملية لإدارة المعرفة :

حدد (Prior,1999:2-5) الخطوات التي تتخذها المنظمات لإدارة المعرفة وهي:

اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة حيث يوجد في كل مؤسسة الكثير من المعرفة غير المستخدمة، أو أنها لم تستخدم بصورة صحيحة، بسبب عدم تحديدها أو عدم التمكن من الوصول إليها، أو عدم معرفة قيمتها وكيفية استعمالها.

تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة :حيث تعمل المنظمات على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.

جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر: حيث تلجأ المنظمة إلى تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما أنها تطور الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الحاملين لتلك المعرفة .

المعرفة حول الزبون :المنظمات تعرف القليل عن زبائنها، الأمر الذي دفع الكثيرين من المؤسسات لأن تكثف معرفتها عن زبائنها (حاجاتهم – رغباتهم – توقعاتهم – مستويات رضاهم) والتعرف على الزبائن المحتملين لها أيضاً .

المعرفة حول الدوافع والرضا الوظيفي :عدت بعض المؤسسات إدارة المعرفة بوصفها نافذة مفتوحة لإدراك مدى تفهم كوادرها لأعمالهم ولمستخدميهم، وقد سعت المؤسسات لتحقيق تغيير

ثقافي، وأداتها في ذلك هي تطوير نموذج العمل المسمى (سلسلة العامل – الزبون – الربح) وبدأت الشركات في روية كيفية تأشير التغييرات في التدريب والتعلم بالعمل ونظرة العاملين في اتجاه أعمالهم والمؤسسة .

التعلم من الخبرة :تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها لخلق التحسين المستمر، حيث تعمل المؤسسات على تكرار أدائها لخلق خبرتها والتعلم من ذلك؛ سعياً ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي .

ضمان وضوح الرؤية :تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر، إذ لا بد أن يكون للعمل غرض واضح وإذا لم يكن الغرض واضحاً فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة جداً التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء .

التعلم من الآخرين :المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها خارجياً، إذ يمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية لو حصلت على المعرفة من المؤسسات المناظرة والمنافسة لها، وأن المقارنة المرجعية تعد ضرورية لذلك .

شراء المعرفة الخارجية :المؤسسات لا تستطيع أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً، إذ لابد لها من شراء بعض المعرفة من الخارج عبر المصادر الخارجية للأنشطة غير الجوهرية .

الإبداع والتغيير غير النمطيين :لا بد للمؤسسات من الالتزام بالإبداع المستمر للمنتجات والأنظمة والعمليات والتسويق .

تطوير ثقافة التعلم :تحتاج المؤسسات إلى تطوير الثقافة الملائمة، وتحتاج إلى القادة في كل مستوى، والذين لا يتحملون مسئولية أداء أعمال المؤسسات فقط، وإنما يتحملون مسئولية الثقافة التي تبقي النموذج الجديد حياً .

تصميم نظم معلومات جديدة :تحتاج المؤسسات إلى تطوير أنواع جديدة من نظم المعلومات تتلاءم مع طبيعة البرامج المستحدثة والاستخدامات المستحدثة.

14.1.2 نماذج تصنيف المعرفة:

فقد تم تقديم عدة نماذج لإدارة المعرفة والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في الشركات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها، وقد تم تصنيف نماذج إدارة المعرفة في ضوء الأدبيات إلى ثلاثة تصنيفات، وهي:

1.نموذج نوناكا:

فقد قدم نوناكا هذا النموذج الذي يعد محاولة لتقديم مفهوم إدارة المعرفة على مستوى عالي باعتبارها عملية إبداع، وقد أوضح كيفية تحويل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة يمكن تبادلها ومشاركتها وتطويرها وذلك من خلال أربع عمليات رئيسة.

يفترض النموذج أن المعرفة الضمنية يمكن تحويلها إلى معرفة ضمنية في الآخرين وذلك من خلال عملية التنشئة(المتمثلة في الاحتكاكات والتفاعلات اليومية)، وأن تلك المعرفة الضمنية يمكن أن تصبح معرفة صريحة أو ظاهرة من خلال عملية التجسيد (المسؤولية عن تشكيل جسد أو هيكل المعرفة)، ويفترض النموذج أيضًا أنه يمكن للمعرفة الصريحة أن تتحول إلى معرفة ضمنية في الآخرين من خلال عملية التنويب، والتي يتم بموجبها ترجمة النظرية إلى التطبيق وأن

المعرفة الصريحة يمكن تحويلها إلى معرفة صريحة في الآخرين من خلال عملية الدمج) والتي تضمن دمج النظريات الموجودة(Rodney, 1999: 95- 96))

2. أنموذج مازي وآخرون :

لقد قام مازي ورفاقه ببناء أنموذج لإدارة المعرفة الناجحة، و يستند هذا الأنموذج على أن نجاح إدارة المعرفة ينبع من فهم المؤسسة ومستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامهم لها، وطبقا لهذا الأنموذج فان إدارة المعرفة هي إحدى عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاحها عن نجاح عملية التغيير الذي يعكس الأداء التنظيمي ككل، ويتكون هذا الأنموذج من أربعة عناصر وهي (عليان،2008 :219-220).

-**إستراتيجية إدارة المعرفة :** وتحدد عملية استخدام المعرفة، وأي معرفة يتم اكتسابها، ومصادرها، ومستخدميها، وشكل هذه المعرفة.

-**التأثيرات الإدارية الأساسية :**تحدد المساندة الإدارية من قبل الإدارة وموارد إدارة البرامج، والتنسيق والرقابة على الموارد.

-**تأثيرات الموارد البشرية :**وتشمل الموارد المالية، ومصادر المعرفة التي تحتاجها لبناء نظام إدارة المعرفة.

-**تأثيرات البنية الأساسية :**وتصف القوى الخارجية التي توجه المنظمة لاستثمار معرفتها التي تمكنها من موقعها المميز بين المنظمات.

3. أنموذج ديفد سكايروم

ويقوم هذا الأنموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، وتتمثل القوة **الأولى :** بالاستخدام الأفضل للمعرفة الموجودة لدى المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، وحل المشكلات، أما القوة **الثانية** :فهي تتمثل بالابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى عمليات وأنشطة جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتحفيز الابتكار، ويقوم هذا الأنموذج على سبع عوامل للنجاح في إدارة المعرفة، وهي كما يلي (نجم،2005 :126−127).

−**المعرفة في العاملين :** من خلال تطوير المعرفة العميقة من خلال العلاقة بين العاملين.

−**المعرفة في الخدمات والأنشطة المقدمة** وما ترتبط بهذه الأنشطة من خدمات مكثفة للمعرفة.

−**المعرفة في الأفراد** :من خلال تنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.

−**المعرفة في العمليات :** وتجسد المعرفة في عمليات محددة وإمكانية الوصول إلى الخدمة في النقاط الحرجة.

−**الذاكرة التنظيمية** وهي الخدمة الحالية المخزنة من أجل الاستخدام المستقبلي للمؤسسة، سواء المعرفة المخزنة لدى المؤسسة أو من خلال تطوير المعرفة الحالية.

−**المعرفة في العلاقات :** وذلك من خلال تحسين تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة.

−**الأصول المعرفية :** ويتمثل هذا في قياس رأس المال الفكري وتطويره وحسن استغلاله.

2.2 المبحث الثاني: إدارة الأزمات

تعمل إدارة الأزمات على حل ومعالجة المشاكل مبكرا بهدف تلاشي آثارها السلبية على المنظمة ويعد هذا الموضوع قديما وفي نفس الوقت من المواضيع الحديثة حيث أن قدرة المنظمة على استشعار الأزمة في مراحلها الأولى والعمل بالتدرج على وضع الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب يجنب المنظمة الكثير من الخسائر المادية والبشرية على حد سواء.

هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ (الحياة أو الموت، الحرب أو السلم) لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجار (الشعلان،2003).

إدارة الأزمة: هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (الخضيري،2003، 15).

أما الأزمة اصطلاحا: فهي " حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان،2002: 26).

عرفها أبو مايلة:" إنها نقطة تحول أساسية في أحداث متتابعة ومتصارعة، تسبب صدمة وتأثراً وضغطاً مما يضعف من إمكانية الفصل السريع بالمؤثر، وتقود إلى نتائج غير مرغوب بها لتدني الاستعداد لمجابهتها." (أبو مايلة، 2002،203).

كما تعرف إدارة الأزمات على أنها "مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع وضع غير عادي(غير طبيعي) لتجنب الاضطراب النفسي، وتقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات قدر الإمكان" (المسيلي وعبدالله، 2005 : 18).

وعرفها (أبو قحف) من وجهة نظر سياسية على أنها "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق".(ابو قحف،2002: 352).

وتعرف الدراسة إدارة الأزمات بأنها قدرة المؤسسة على قيادة إدارة الأزمات من خلال التخطيط لها وتطبيق مبادئ العملية الإدارية عليها في الوقت المناسب ومن خلال الاستشعار أومن خلال وجود فرق الإنذار المبكر الخاصة بالتوقع والتنبؤ بهذه المشاكل أو الأزمات مستفيدين بذلك من الوعاء المعرفي المتراكم لدى هذه المؤسسات.

1.2.2 الفرق بين الكارثة والأزمة :

هناك فرق واضح ما بين الأزمة والكارثة وقد استعرض ملكاوي الفرق ما بين الكارثة والأزمة وهي على النحو التالي (ملكاوي، 2005: 55):

1. تنطوي الكارثة على مسار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودهم في الأزمة.
2. تسترعي الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والفنية للمنظمة علي خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية .

3. اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابيا على عكس الأزمة التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها أقل، والأمر الذي يجعل المنظمة هي المسؤولة عن الأزمة في موضع المسائلة المستمرة والانتقادات الشديدة.
4. تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى درجة الانفجار.
5. الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف الكارثة للحد من أخطارها ومحاولة احتوائها، أما الهدف الأساسي من التخطيط للتعامل مع الأزمة هو حماية سمعة المنظمة من الانهيار و التشويه وفقدان المصداقية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف حشد كافة طاقات وموارد المنظمة .

2.2.2 مراحل إدارة الأزمات:

للازمة مراحل تمر بها ويختلف تصنيفها وترتيبها من مختص إلى أخر وحسب الحالة التي تتواجد بها الأزمة، وقد صنفت الأزمة إلى خمس مراحل وهي على النحو التالي- (عثمان، 2004، 126-129)، ودراسة (Pearson & Mittroff ،1993: 48-59) - :

1. **تجنب الأزمة :** وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم لذلك على المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات، كتلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة.

2. **الإعداد لإدارة الأزمة :** على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططا للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل، وخططا للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المدراء إلى أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها. وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يجب البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة.

3. **الاعتراف بوجود الأزمة :** هذه المرحلة من إدارة الأزمات غالبا ما تكون أكثرها مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4. **احتواء الأزمة :** والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5. **تسوية الأزمة :** السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.

6. **الاستفادة من الأزمة :** وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروسا معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرص جديدة يمكن الاستفادة منها.

3.2.2 المتطلبات والإجراءات الأساسية لنجاح إدارة الأزمة:

لنجاح إدارة الأزمات لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية سواء على مستوى تنمية وتطوير الأداء المؤسسي أو على مستوى اختيار القيادة المناسبة وتوفر نظم المعلومات وتكوين فرق عمل حتى يتحقق النجاح المنشود وهي على النحو التالي:**(الشهراني،2005 :24):**

1. تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.
2. حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
3. إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات.
4. تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.
5. وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات الضرورية وتحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
6. تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالية في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء استشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة

للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء؛ لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة.

4.2.2 مراحل تطور الأزمة:

تعتبر الأزمة بمثابة كائن حي يمر بدورة حياة مثل أي كائن حي، لذلك لا بد من متابعتها ووضع الحلول الملائمة لمواجهتها في كل مرحلة تمر بها، وفقا للخضيري فأن هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي (الخضيري،2003: 71-75).

1. **مرحلة ولادة الأزمة :** وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي: خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة، ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له، معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة وامتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى.

2. **مرحلة النمو والاتساع :** وتنشأ نتيجة عدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما: مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد ومغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع، وفي تلك المرحلة يتعاظم الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر

وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة بسبب خطرها الذي امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من خطرها الذي سيصل إليهم، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

1. تحييد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة، سواءً باستقطابها، أو من خلال خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة.

2. تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطورها عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3.**مرحلة النضج :** تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنات.. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة شديدة القوة بحيث تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي بحيث تتفتت الأزمة عنده وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

4.**مرحلة الانحسار والتقلص :** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة الصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، وعلى أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع

أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

5.**مرحلة الاختفاء :** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات. والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

5.2.2 أسباب نشوء الأزمة:

لكل أزمة تنشأ في المنظمة سبب أو مجموعة من الأسباب ولا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارة أي أزمة أو التعاطي معها بفاعلية إذا لم تنجح في معرفة سبب أو أسباب نشوء هذه الأزمة، إذ أن معرفة هذا السبب أو هذه الأسباب يساعد إدارة المنظمة في التغلب عليها وتمكينها من الاستفادة من نقاط الضعف في الأزمة، وتحويل سلبيات الأزمة إلى ايجابيات في جوانب متعددة. فمن أسباب نشوء الأزمات كما ذكرها أبو فارة (2009:86-92).

1. **إدارة المنظمة بصورة عشوائية :** إذا أخفقت إدارة المنظمة في إدارتها، فان هذا الإخفاق سيكون من أسباب تدمير المنظمة وتدهورها، وسيرافق هذا الإخفاق أزمات كثيرة تعصف بالمنظمة.

2. **اليأس :**من أشكال الأزمات التي تحدث في المنظمة وتنشا نتيجة حالة اليأس هو قيام العاملين بالمظاهرات والاحتجاجات من اجل تحقيق مطالبهم واللجوء إلى استخدام أساليب سلبية انعكاسا لحالة الإحباط واليأس مثل الاختلاس والسرقة.

3. **ابتزاز إدارة المنظمة :** هناك بعض الأطراف في المنظمة تسعى إلى تحقيق بعض مصالحها الشخصية، ووصولا إلى ذلك فإنها تعمل إلى ابتزاز إدارة المنظمة من اجل ذلك، وهذا الأبتزاز يكون سببا في نشوء أزمة في المنظمة.

4. **الإشاعات :** إن نشر الإشاعات حول موضوع محدد في المنظمة يكون سببا كبيرا في نشوء الأزمة، وتزداد حدة الأزمة عندما يجري توظيف واستغلال إشاعة ما وتعزيزها وتوفير كل المعطيات والظروف التي تدعمها.

5. **التعارض بين الأطراف المختلفة في المنظمة :**

إن احد أسباب نشوء الأزمات في المنظمة هو وقوع التعارض بين صانعي القرارات أو منفذيها والمستفيدين منها، إذ أن هذا التعارض يؤدي إلى عدم تنفيذ تلك القرارات وفق ما هو مخطط لها.

6. **أخطاء الكادر البشري وقصوره :**إن وقوع أخطاء وقصور من جانب الكادر البشري في المنظمة يؤدي إلى نشوء الأزمات ومن هذه الأخطاء الإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم القيام بالواجبات بصورة صحيحة.

7. **صناعة الأزمات وافتعالها :** إن بعض الأزمات يكون سببها الرئيس هو التخطيط المسبق من جانب بعض الأطراف في المنظمة لصناعة الأزمة بهدف تحقيق مصالح وأهداف هذه الأطراف، وهذا الأسلوب يسمى الإدارة بالأزمات.

8. عدم التقدير الصحيح للموقف :

تنشأ الأزمة عن خطأ أو أخطاء المدراء في التقدير الصحيح للموقف أو المواقف التي تواجهها المنظمة وهذا التقدير غير السليم وغير الصحيح للموقف قد ينجم عن هذه الأطراف؛ لعدم الثقة بقدرتهم وتقدير فاعلية قراراتهم، كما قد يكون عدم التقدير الصحيح للموقف ناجما عن الفشل في تقدير القوة الحقيقية للمنافسين.

ومن هنا لا بد من قيام المنظمات بتوثيق كافة الأسباب التي أدت إلى نشوء الأزمات وتوثيق الحلول التي تم تقديمها لمعالجة الأزمة والاطلاع على الأزمات التي واجهت المنظمات الأخرى، ومعرفة الحلول التي قدمت لمعالجتها وهذا يؤدي إلى تشكيل قاعدة من المعارف والقدرات لدى المنظمات للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وضع خطة العمل المناسبة للاستفادة من نقاط القوة لمعالجة جوانب الضعف التي تواجه المنظمات وبالتالي تتشكل قاعدة من المعرفة والخبرة لدى الأفراد العاملين فيها بالتعامل مع الأزمات والظروف التي ترافقها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يعنى الفصل الثالث بالإجراءات الميدانية لوصول الدراسة إلى أهدافها ، حيث يتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ومعايير قياس الإستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة:

3 .1 : منهجية الدراسة :

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها تم استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة والمتصلة في إدارة المعرفة وإدارة الأزمات لدى المؤسسات الخدمية الأردنية. كذلك ستستفيد الدراسة من المنهج التحليلي لبيان أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات.

3 . 2 : مصادر جمع البيانات و المعلومات:

تم اللجوء لمصدرين أساسين للبيانات على النحو التالي:

3. 2 .1 **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

3. 2 . 2 المصادر الأولية:لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانه كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض، تم توزعها على الموظفين العاملين في الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية الأردنية.

3. 3: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من كافة المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية،حيث تم اختيار(10) مؤسسات موزعة على النحو التالي، (6) وزارات ودائرة رسمية واحدة و (2) مؤسسة بالإضافة إلى أمانة عمان الكبرى/صويلح،حيث بلغ عدد العاملين في كل مؤسسة وزأرة الاشغال العامة (1100)،وزإرة الصحة/السلط (400)،وزارة الزراعة (480)،وزارة المالية (795)،وزارة المياة (158)،وزارة البلديات (350)،مؤوسسة الاقراض الزراعي (170)،مؤسسة تنمية اموال الايتام(92) (،أمانة عمان/صويلح (300) ،دائرة الأحوال المدنية والجوازات/الرئيسة (285)

عينة الدراسة:

تم اختيار عشرة مؤسسات حكومية خدمية أردنية، والبالغ عددها 10 مؤسسات موزعة على النحو التالي، (6) وزارات ودائرة رسمية واحدة و (2) مؤسسة بالإضافة إلى أمانة عمان الكبرى.

ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجهة والاستبانات التي تم توزيعها والتي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجهة والإستبانات التي تم توزيعها والتي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة.

الرقم	الجهة	الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل	النسبة المئوية
1	المالية	80	75	67	0.893
2	الزراعة	68	60	51	0.850
3	الصحة	88	80	97	0.987
4	المياه والري	57	50	40	0.800
5	الأشغال العامة والإسكان	72	66	51	0.772
6	الشؤون البلدية والقروية والبيئة	46	40	30	0.750
7	أمانه عمان الكبرى	69	61	54	0.885
8	الأحوال المدنية والجوازات	28	24	19	0.791
9	المؤسسة العامة للإقراض الزراعي	30	26	19	0.730
10	مؤسسة تنمية أموال الأيتام	38	30	20	0.666
	المجموع	576	512	448	0.875

إعداد الباحث ، كانون الأول ، 2013.

وقد تم تطبيق الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع (576) إستبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (512) إستبانة صالحة لأغراض البحث العلمي واستبعاد (64) إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الإستبانات التي خضعت للتحليل (448) إستبانة

بنسبة بلغت (87.5 %)علما أن الدراسة قد تم تطبيقها 2013/10/2الى 2013/12/29،(تم الحصول على اعداد الموظفين بالمؤسسات عينه الدراسة من دائرة تطوير القطاع العام).

رابعا : أداة الدراسة و متغيراتها:

تم تطوير إستبانة كأداة لجمع البيانات لقياس آراء أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوزارات والمؤسسات والدوائر الخدمية الأردنية حول أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات، وقد تم الاستفادة من عدد من الدراسات في تطوير بعض فقراتها، وقد تم تقسيم أداة الدراسة إلى أربعة أجزاء أساسية على النحو التالي :

الجزء الأول: ويشمل مجموعة من الفقرات تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشمل مجموعة فقرات تتعلق باستجابات المبحوثين حول المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة ويتكون هذا الجزء من (29) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وكذلك المتغير التابع وهو إدارة الأزمات ويتكون هذا الجزء من (31) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي على النحو المبين بالجدول (2):

جدول (2): محاور "العوامل التنظيمية" و"تطبيق إدارة المعرفة" وتوزيع فقرات الإستبانة عليها

الرقم	إدارة المعرفة	أرقام الفقرات	الرقم	إدارة الأزمات	أرقام الفقرات
1	الأفراد في المؤسسات الخدمية	12-1	1	مرحلة الاستشعار	34-30

الرقم	إدارة المعرفة	أرقام الفقرات	الرقم	إدارة الأزمات	أرقام الفقرات
2	الإجراءات التنظيمية المتبعة	13-23	2	مرحلة الميلاد	35-39
3	التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	24-29	3	مرحلة النمو والاتساع	40-47
			4	مرحلة النضج	48-52
				مرحلة الانحسار والتقلص	53-61

المصدر : من إعداد الباحث ، كانون الثاني، 2013.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الفقرات المخصصة لقياس "اثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات "، وهي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقا) والذي تمثل رقميا بالدرجات التالية (5،4،3،2،1)،

الجزء الثالث : أداة الأزمات : ويشمل مجموعة من الفقرات تتعلق بالمتغير المستقل وهو "إدارة المعرفة" ويتكون هذا الجزء من (29) فقرة مستقلة من فقرات الإستبانة، وقد مثل الخيار رقم (5) أعلى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (أوافق بشدة) ومثل الخيار رقم (1) أدنى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (لا أوافق مطلقا). بينما بلغت مجموع فقرات المتغير التابع وهو "إدارة الأزمات" من (31) فقرة مستقلة من فقرات الإستبانة، وقد مثل الخيار رقم (5) أعلى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على

الواقع وهو (أوافق بشدة) ومثل الخيار رقم (1) أدنى درجات الموافقة على انطباق مضمون الفقرة على الواقع وهو (لا أوافق مطلقا).

صدق وثبات أداة الدراسة :

صدق الأداة :

للتحقق من صدق الأداة فيما إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلا ما وضعت لقياسه من فقرات، فقد قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الإستبانات وللتأكد من مدى انتماء فقرات الإستبانة إلى مجالاتها والتأكد من صياغتها اللغوية ومدى مناسبتها، وقد حرص الباحث على تنوع تخصصات المحكمين بهدف شمولية الملاحظات على الإستبانة وتم توجيه خطاب للمحكمين موضح به مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وبلغ عدد المحكمين (6) محكما ، حيث تم الأخذ بملاحظات و آراء الأساتذة المحكمين وتم إجراء التعديل المطلوب (ملحق بأسماء المحكمين) ص 154.

ثبات الأداة :

للتحقق من ثبات الأداة تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (35) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية، وتم استخراج معامل الثبات طبقا لكرونباخ ألفا

للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات بناء على إجابات أفراد العينة الاستطلاعية والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (3). معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	أرقام الفقرات	المجال
0.81	12-1	الأفراد في المؤسسات الخدمية
0.81	23-13	الإجراءات التنظيمية المتبعة
0.89	29-24	التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية
0.87	**29-1**	**إدارة المعرفة**
0.83	34-30	مرحلة الاستشعار
0.89	39-35	مرحلة الميلاد
0.89	47-40	مرحلة النمو والاتساع
0.83	52-48	مرحلة النضج
0.80	61-53	مرحلة الانحسار والتقلص
0.88	**61-30**	**إدارة الأزمات**

من خلال قيم معاملات كرونباخ ألفا في الجدول(3) نلاحظ أن جميعها صالحة لغايات الدراسة.

ويلاحظ من قيم كرونباخ ألفا في جدول (3) أن معاملات الثبات لجميع مجالات الدراسة مرتفعة وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

1. متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة:وتشمل الخصائص المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة وكما هي مبينة بالجدول (4):

المتغير	مستوياته
الجنس	ذكر
	أنثى
العمر	أقل من (24) -35 سنة
	36-44 سنة
	45-54 سنة
	55 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل
	دبلوم متوسط
	بكالوريوس
	دراسات عليا
المسمى الوظيفي	مدير/ نائب مدير/مساعد مدير
	رئيس قسم/شعبة
	موظف
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل
	5-10 سنوات
	10-15 سنة
	15 سنه فأكثر

أ. **المتغير المستقل:** إدارة المعرفة والتي تتكون من ثلاثة مجالات وهي **الأفراد، والإجراءات التنظيمية، والتكنولوجيا.**

ب. **المتغير التابع:** إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة الاستشعار، والميلاد، والنمو والاتساع، والنضج، والانحسار والتقلص.

خامساً :الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية.
- تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة (Independent Sample T-test).
- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)..
- تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد (Simple and Multiple regression).

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم في هذا الفصل وصف لخصائص عينة الدراسة، وإجابات أفراد عينة الدراسة على المجالات، ومناقشة فرضيات الدراسة.

4. 1 خصائص عيّنة الدراسة:

تم إيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المبينة في الجدول (5)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم(5). توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	330	73.7
	أنثى	118	26.3
العمر	24-35 سنة	243	54.2
	36-44 سنة	144	32.1
	45-54 سنة	35	7.8
	من 55 سنة فأكثر	26	5.8
المسمى الوظيفي	مدير	49	10.9
	رئيس قسم	69	15.4
	موظف	330	73.7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	6	1.3
	دبلوم متوسط	37	8.3
	بكالوريوس	377	84.2
	دراسات عليا	28	6.3
الخبرة العملية	خمس سنوات فأقل	244	54.5
	6-10 سنوات	107	23.9

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
11.8	53	11-15 سنة	
9.8	44	16 سنة فأكثر	
100	448	Total	

أولا: الجنس: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من الذكور (73.76%)، ونسبة الإناث (26.3%).

ثانيا: العمر: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح أعمارهم ما بين (24-35 سنة) (54.2%)، ومن تتراوح أعمارهم ما بين (36044 سنة) (32.1%)، وما بين (45-54 سنة) (7.8%)، ونسبة من تزيد أعمارهم عن 54 سنة (5.8%).

ثالثا: المؤهل العلمي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل (1.3%) على الدبلوم المتوسط (8.3%)، والحاصلين على درجة البكالوريوس (84.2%)، والحاصلين على الدراسات العليا (6.3%).

رابعا: عدد سنوات الخبرة في العملية: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن تقل سنوات خبرتهم عن الخمس سنوات (54.5%)، ومن تتراوح خبرتهم ما بين (6- 10 سنوات) (23.9%)، ومن تتراوح ما بين (11- 15 سنة) (53.0%)، وبلغت نسبة من تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة (9.8%).

خامسا: المسمى الوظيفي: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من المدراء (10.9%)، ونسبة رؤساء الأقسام (15.4%)، ونسبة الموظفين (73.7%).

4. 2 تحليل متغيرات الدراسة:

يتكون هذا المبحث من محورين وهما: محور إدارة المعرفة والذي يتكون من (3) مجالات فرعية ومحور إدارة الأزمات والذي يتكون من (4) مجالات وهي على النحو التالي:

نلاحظ من الجدول (6) إن قيمة الوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة أعلى منه لإدارة الأزمات وذلك بانحراف معياري (0.223) لإدارة المعرفة (0.258) لإدارة الأزمات وعليه توصي الدراسة بضرورة تفعيل تطبيق إدارة المعرفة بكافة مراحلها خلال مراحل الأزمة التي تواجه المؤسسات المشموله بعينة الدراسة.

الجدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإدارة المعرفة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
إدارة المعرفة	4.18	0.223	5.83	1	مرتفعة
إدارة الأزمات	4.06	0.258	2.81	2	مرتفعة

أولاً: المتغير المستقل: إدارة المعرفة:

حيث قدمت الدراسة مجموعة من التساؤلات تتعلق بمحاور الدراسة الرئيسية والفرعية المنبثقة عنها وهي على النحو التالي:

تساؤل رئيسي: ما واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية الأردنية وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من المتغيرات التابعة للمحور الأول ويلخص الجدول رقم محور(7) إدارة المعرفة، يلاحظ بأن أعلى قيمة للوسط الحسابي كانت

للأفراد في المؤسسات الخدمية ب(4.37) وبانحراف معياري (0.213) وأقل قيمة كانت التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية بوسط حسابي(4.09) وبانحراف معياري (0.410) وبناء عليه يمكن الاستنتاج من ذلك بأن التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية أقل اهتمام بإدارة وتطبيق إدارة المعرفة وبالتالي توحي الدراسة بضرورة الاهتمام بدور إدارة الأفراد في تطبيق إدارة المعرفة وتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا المناسبة للإسهام في حل الأزمات التي قد تواجه عمل المؤسسات عينة الدراسة وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي المتمثل " ما واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الخدمية الأردنية" .

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات إدارة المعرفة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
الأفراد في المؤسسات الخدمية	4.37	0.213	87.4	1	مرتفعة
الإجراءات التنظيمية المتبعة	4.07	0.315	81.4	3	مرتفعة
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	4.09	0.410	81.8	2	مرتفعة
إدارة المعرفة	4.18	0.223	83.5		مرتفعة

وقد تفرع عن التساؤل الرئيسي السابق مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يتكون منها المحور السابق وهي (3) مجالات وهي على النحو التالي:

المجال الأول: الأفراد في المؤسسات الخدمية:

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: ما واقع الأفراد في المؤسسات الخدمية الأردنية، حيث تكون هذا المجال من (12) فقرة وتبين من مراجعة إجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي:

يشير الجدول (7) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الأفراد في المؤسسات الخدمية" ويتضح من الجدول (8) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة ومتوسطة حيث حصلت (10) فقرات من أصل (12) فقرة على مستوى مرتفع و حصلت فقرتين على تقدير متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات للمجال ككل ما بين (3.5–4.66)، بانحراف معياري (0.493) ،(1.251) على التوالي حيث حصلت الفقرة " تؤثر معرفة الموظفين على إدارة المشكلات والشكاوي" على أعلاها، والفقرة " تمنح الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (4.37) بنسبة مئوية (87.4%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة.

يمكن الاستنتاج أن هذه المؤسسات كونها تخضع لقانون الخدمة المدنية؛ فلا يوجد لديها صلاحيات بتوزيع الحوافز والمكافآت بعدالة بين الموظفين وعليه توصي الدراسة بضـــرورة وجـــود إدارة فاعله قادرة على منح الموظفين المتميزين بعض الحوافز لتشجيعهم على العمل وتميـــزهم عـــن غيرهم من العاملين الأقل أداء.

وهنا توصي الدراسة بضرورة عقد اجتماعات دورية لمناقشة المستجدات في المؤسســـات عينـــة الدراسة وهذا يجيب على التساؤل حول ما واقع الأفراد في المؤسسات الخدمية الأردنية.

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "الأفراد في المؤسسات الخدمية"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تؤثر معرفة الموظفين على إدارة المشكلات والشكاوي	4.66	0.493	93.2	مرتفعة
تساعد إدارة المعرفة على الارتقاء بمهارة الموظفين	4.58	0.554	91.6	مرتفعة
تساعد إدارة المعرفة على تصويب الانحرافات والأخطاء والتجاوزات	4.55	0.524	91	مرتفعة
تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف المؤسسة	4.54	0.558	90.8	مرتفعة
تساهم إدارة المعرفة في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	4.53	0.542	90.6	مرتفعة
تنجز المؤسسة أعمالها بأسلوب العمل الجماعي وبروح الفريق	4.52	0.526	90.4	مرتفعة
تعتبر إدارة المعرفة من مصادر تعلم الموظفين	4.51	0.559	90.2	مرتفعة
تساعد إدارة المعرفة الموظفين على كشف الأخطاء	4.5	0.56	90	مرتفعة
تؤثر التقاليد والممارسات على قدرات الموظفين	4.48	0.571	89.6	مرتفعة
يوجد توازن بين السلطات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين	4.47	0.637	89.4	مرتفعة
تمنح الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة	3.58	0.952	71.6	متوسطة
يتم عقد اجتماعات خاصة لمناقشة قضايا العمل	3.5	1.251	70	متوسطة
الأفراد في المؤسسات الخدمية	**4.37**	**0.213**	**87.4**	**مرتفعة**

المجال الثاني: الإجراءات التنظيمية المتبعة :

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: ما واقع الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسات الخدمية الأردنية، حيث تكون هذا المجال من (11) فقرة وتبين من مراجعة إجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي: يشير الجدول (7) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "الإجراءات التنظيمية المتبعة"

ويتضح من الجدول (9) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة الى متوسطة وقد حصلت (6) فقرات من أصل (11) فقرة على درجة موافقة مرتفعة بينما حصلت (5) فقرات على درجة موافقة متوسطة وقد تراوحت الدرجات الكلية للمجال على متوسطات حسابية بين (3.19−4.66)، وقد حصلت الفقرة " تساهم إدارة المعرفة بالاستجابة للمتغيرات البيئية " على أعلاها ، و الفقرة " لدى المؤسسة رؤية و إستراتيجية واضحة " على أدناها و بلغ المعدل الكلي للمجال (4.07) بنسبة مئوية (72.6%) و هو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة .

ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد من خلال إدارة المعرفة يتعرفوا على المستجدات البيئية و التي تعتبر أساس تبادل المعلومات و نشرها و بالتالي توفر لهؤلاء مناخ مناسب لتبادل المعرفة. وهذا يجيب على التساؤل حول ما واقع الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسات الخدمية الأردنية

الجدول (9).المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "الإجراءات التنظيمية المتبعة"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تساهم إدارة المعرفة بالاستجابة للمتغيرات البيئية	4.66	0.492	93.2	مرتفعة
تساهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات	4.61	0.519	92.2	مرتفعة
تشجع المؤسسة الموظفين على الابتكار	4.59	0.572	91.8	مرتفعة
تهتم المؤسسة بإدارة برامج تنمية قدرات الموظفين	4.5	0.613	90	مرتفعة
تؤدي إدارة المعرفة إلى تكامل العمل	4.5	0.518	90	مرتفعة
تشكل المؤسسة فرق عمل على أساس الخبرة أو التخصص	4.25	0.689	85	مرتفعة
توثق المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالأزمات للاسترشاد بها في المستقبل	3.64	1.281	72.8	متوسطة
تضع المؤسسة حلول/ بدائل لمواجهة المشاكل والأزمات	3.63	1.271	72.6	متوسطة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تسهم إدارة المعرفة في تنسيق العمل بين الدوائر والأقسام.	3.61	1.28	72.2	متوسطة
توفر المؤسسة مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين	3.56	1.452	71.2	متوسطة
لدى المؤسسة رؤية وإستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وطرق تنفيذها	3.19	1.316	63.8	متوسطة
الإجراءات التنظيمية المتبعة	**4.07**	**0.315**	**81.4**	**مرتفعة**

المجال الثالث: التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية :

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: ما واقع التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية في المؤسسات الخدمية الأردنية، حيث تكون هذا المجال من (11) فقرة وتبين من مراجعة إجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي:

يشير الجدول (7) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجـــال "التكنولوجيـــا فـــي المؤسسات الخدمية"

ويتضح من الجدول (10) أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة ومتوسطة حيث حصلت خمس فقرات على مستوى مرتفع و حصلت اثنتين من الفقرات على تقدير متوسط حيث تراوحت ما بين (4.54–2.23)، حيث حصلت الفقرة " توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لخزن و معالجة المعلومات " على أعلاها و الفقرة " تحصل المؤسسة على المعلومات في الوقت المناسب "على أدناها ، وبلغ المعدل الكلي للمجال (4.09) بنسبة مئوية (90.6%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك من خلال تطبيق المؤسسات للحوسبة التي تتبناها الحكومة الأردنية منذ أن تولى جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين لسلطاته الدستورية وتوجيهاته المستمرة لهذا الجانب حيث قام بإدخال التكنولوجيا الخدمية في المدارس و عقد العديد من الاتفاقيات مع الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.

وتوصي الدراسة بضرورة تفعيل القدرات المؤسسية في تبادل المعلومات و الحصول عليها بالوقت المناسب .

وهذا يجيب على التساؤل حول ما واقع التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية في المؤسسات الخدمية الأردنية

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لخزن ومعالجة المعلومات	4.54	0.558	90.8	مرتفعة
تصنف المؤسسة البيانات والمعلومات للاستفادة منها للحصول على المعرفة	4.53	0.547	90.6	مرتفعة
يوفر النظام المعلومات اللازمة لمتطلبات العمل.	4.51	0.559	90.2	مرتفعة
تدعم إدارة المؤسسة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها	4.49	0.535	89.8	مرتفعة
يسهم نظام تخزين المعرفة في إدارة الأزمات	3.24	1.331	64.8	متوسطة
تحصل المؤسسة على المعلومات في الوقت المناسب من الجهات المعنية	3.23	1.326	64.6	متوسطة
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	4.09	0.410	81.8	مرتفعة

ثانياً: المتغير التابع: إدارة الأزمات :

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: تساؤل حول قياس أثر إدارة الأزمات بالمؤسسات الخدمية الأردنية. حيث يتكون المبحث من (4) مجالات وهي على النحو التالي:

وللإجابة على هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من المتغيرات التابعة للمحور الثاني ويلخص الجدول رقم(11) محور إدارة الأزمات، نلاحظ بأن مرحلة الاستشعار حلت بالمستوى المرتفع الأول بوسط حسابي (3.69) و بانحراف معياري (0.562) فيما حلت مرحلة الانحسار و التقلص بالنسبة للأبعاد الأخرى من الدرجة الأخيرة بوسط حسابي (3.96) و بانحراف معياري (0.498) و يمكن تفسير ذلك بأن العناصر الذي تكون إدارة الأزمات بمستوى يصفها مرتفع لكل المراحل إلا أن مرحلة الانحسار و التقلص اقل اهتمام من غيرها و هذا يدلك على ضعف في القدرة على التنبؤ في الاستفادة من السلبيات التي حدثت للازمة و طريقة علاجها و بالتالي لا بد من تفعيل الأفراد العاملين ة رفع كفأتهم للتمييز بين الحالات العادية في العمل و الحالات التي تشير إلى وجود مشكلة .

وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي المتمثل " حول قياس أثر إدارة الأزمات بالمؤسسات الخدمية الأردنية .

الجدول(11). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإدارة المعرفة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	درجة التطبيق
مرحلة الاستشعار	3.69	0.562	73.9	5	مرتفعة
مرحلة الميلاد	4.31	0.429	86.3	1	مرتفعة
مرحلة النمو والاتساع	4.16	0.483	83.1	3	مرتفعة
مرحلة النضج	4.17	0.473	83.5	2	مرتفعة
مرحلة الانحسار والتقلص	3.96	0.498	79.1	4	مرتفعة
إدارة الأزمات	4.06	0.258	81.2		مرتفعة

المجال الأول: مرحلة الاستشعار :

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة الاستشعار) بالمؤسسات الخدمية الأردنية.

حيث تكون هذا المجال من (5) فقرات وتبين من مراجعة إجابات أفراد عينة الدراسة ما يلي:

يشير الجدول (12) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "مرحلة الاستشعار" ويتضح من الجدول أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة ومتوسطة حيث حصلت فقرتين على مستوى مرتفع و حصلت ثلاثة من الفقرات على تقدير متوسط حيث تراوحت ما بين (3.24-4.48)، حيث حصلت الفقرة "توجد وحدة إدارية في المؤسسة لجمع و تخزين المعلومات وتحليلها " على أعلاها، والفقرة " يوجد لدى المؤسسة بيانات كاملة عن الأزمات السابقة وكيفية معالجتها"

على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.69) بنسبة مئوية (73.9%) وهو معدل يمثل درجـــة موافقة مرتفعة.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسات عينة الدراسة لا يوجد لديها الاهتمام والقدرة الكافية للاستشعار بالأزمة وتوقيت حدوثها وبالتالي توصي الدراسة بهذا الجانب بضرورة تدريب الأفراد على كيفية تحسين القدرات المؤسسية بهذا الصدد ونحو تفعيل الاستشعار أو الإنذار المبكر عن الأزمة لما لذلك من دور كبير في تخفيف الكلف الناجمة عن هذه الأزمات وتأثيراتها على الأداء المؤسسي.

وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي المتمثل " حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة الاستشعار) بالمؤسسات الخدمية الأردنية ".

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "مرحلة الاستشعار"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
توجد وحدة إدارية في المؤسسة لجمع المعلومات وتخزينها وتحليلها عن الأزمة	4.48	0.648	89.6	مرتفعة
تقوم المؤسسة بمسح بيئة العمل بشكل منظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات	3.98	0.749	79.6	مرتفعة
توفر المؤسسة طرق فعالة لاستشعار الأزمات المحتملة	3.44	1.273	68.8	متوسطة
تهتم المؤسسة بجمع المؤشرات والمعلومات عن الأزمات المحتملة	3.32	1.278	66.4	متوسطة
يوجد لدى المؤسسة بيانات كاملة عن الأزمات السابقة وكيفية معالجتها	3.24	1.353	64.8	متوسطة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
مرحلة الاستشعار	3.69	0.562	73.9	مرتفعة

المجال الثاني: مرحلة الميلاد :

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة الميلاد) بالمؤسسات الخدمية الأردنية.

يشير الجدول (12) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "مرحلة الميلاد" ويتضح من الجدول أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة و متوسطة حيث حصلت ثلاث فقرات على مستوى مرتفع و حصلت اثنتين من الفقرات على تقدير متوسط حيث تراوحت ما بين (4.91-3.55)، حيث حصلت الفقرة " يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاط الاعتيادي دون أي تأثير" على أعلاها، والفقرة " تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية أثناء مراحل الأزمات" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (4.31) بنسبة مئوية (86.3%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة. وبناءً على ذلك فإن الدراسة توصي بوضع برامج وقائية لتلاشي حدوث الأزمات.

وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي المتمثل " حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة الميلاد) بالمؤسسات الخدمية الأردنية ".

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "مرحلة الميلاد"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاط الاعتيادي دون أي تأثير	4.91	0.304	98.2	مرتفعة
يتم توفير بدائل اتصال في حال عطل أحدها لإيصال المعلومات	4.82	0.397	96.4	مرتفعة
تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تتأثر بالأزمة لمعالجة الآثار واستعادة النشاط الاعتيادي	4.71	0.512	94.2	مرتفعة
تستخدم المؤسسة كافة أنواع الاتصالات لتعريف الموظفين بالأزمة وكيفية معالجتها بكفاءة وفاعلية	3.58	1.432	71.6	متوسطة
تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية أثناء مراحل الأزمات	3.55	1.354	71	متوسطة
مرحلة الميلاد	**4.31**	**0.429**	**86.3**	**مرتفعة**

المجال الثالث: مرحلة النمو والاتساع :

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة النمو والاتساع) بالمؤسسات الخدمية الأردنية.

يشير الجدول (14) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقـرات مجـال "مرحلـة النمـو والاتساع" ويتضح من الجدول أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة ومتوسطة حيث حصلت خمس فقرات على مستوى مرتفع و حصلت ثلاثة من الفقرات على تقدير متوسط حيث تراوحت ما بين (3.37-4.85)، حيث حصلت الفقرة " تعتمد المؤسسة على العلاقات الشخصية (نمط الفزعة)

في مواجهة الأزمات " على أعلاها، والفقرة " تعمل المؤسسة بروح الفريق لمواجهة الأزمة عند حدوثها " على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (4.16) بنسبة مئوية (83.1%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة. وتشير توجيهات المستجيبين إن طريقة التعامل مع الأزمات تبدأ فقط بعد حدوثها و على طريقة (الفزعة) و لذلك تؤكد الدراسة على ضرورة الحد من هذه الظاهرة و تفعيل العمل بروح الفريق.

وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي المتمثل " حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة النمو والاتساع) بالمؤسسات الخدمية الأردنية ".

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "مرحلة النمو والاتساع"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تعتمد المؤسسة على العلاقات الشخصية (نمط الفزعة) في مواجهة الأزمات	4.85	0.379	97	مرتفعة
تعقد المؤسسة اجتماعات لإدارة الأزمة	4.71	0.514	94.2	مرتفعة
يتم إشراك جميع الأقسام في عمليات تنفيذ خطط إدارة الأزمات لتفادي نمو الأزمة	4.51	0.606	90.2	مرتفعة
تؤثر العلاقات الشخصية الغير إيجابية على فاعلية إدارة الأزمات	4.51	0.606	90.2	مرتفعة
تقوم المؤسسة بدراسة كافة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية عند التخطيط للأزمة	4.51	0.606	90.2	مرتفعة
تقوم المؤسسة بتوزيع للمهام والصلاحيات لاحتواء اتساع الأضرار الناتجة عن الأزمة	3.4	1.434	68	متوسطة
تتعامل المؤسسة مع الأزمات بدقة وبسرعة	3.38	1.42	67.6	متوسطة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تعمل المؤسسة بروح الفريق لمواجهه الأزمة عند حدوثها	3.37	1.445	67.4	متوسطة
مرحلة النمو والاتساع	**4.16**	**0.483**	**83.1**	**مرتفعة**

المجال الرابع: مرحلة النضج :

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة النضج) بالمؤسسات الخدمية الأردنية.

يشير الجدول (15) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "مرحلة النضج" ويتضح من الجدول أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة و متوسطة حيث حصلت ثلاث فقرات على مستوى مرتفع و حصلت اثنتين من الفقرات على تقدير متوسط حيث تراوحت ما بين (4.81-3.39)، حيث حصلت الفقرة " تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين بإدارة الأزمات " على أعلاها، والفقرة " توجه المؤسسة رسالة وحملة إعلامية للجمهور حول برامج التعامل مع الأزمة" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (4.17) بنسبة مئوية (83.5%) وهو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة.

وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي المتمثل " حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة النضج) بالمؤسسات الخدمية الأردنية ".

الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "مرحلة النضج"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين بإدارة الأزمات	4.81	0.446	96.2	مرتفعة
تتأكد المؤسسة من ممارسة الأقسام الإدارية المتضررة لعملها كالمعتاد	4.76	0.476	95.2	مرتفعة
تخصص المؤسسة مبالغ مالية لاستعادة أنشطة العمل	4.48	0.522	89.6	مرتفعة
توفر المؤسسة كافة الإمكانات اللازمة للتعامل مع الأثار الناتجة عن الأزمة في الوقت المناسب	3.42	1.432	68.4	متوسطة
توجه المؤسسة رسالة وحملة إعلامية للجمهور حول برامج التعامل مع الأزمة	3.39	1.325	67.8	متوسطة
مرحلة النضج	**4.17**	**0.473**	**83.5**	**مرتفعة**

المجال الخامس: مرحلة الانحسار والتقلص :

يجيب هذا المجال عن التساؤل التالي: حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة الانحسار والتقلص) بالمؤسسات الخدمية الأردنية.

يشير الجدول (16) إلى درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال "مرحلة الانحسار والتقلص" ويتضح من الجدول أن درجات الموافقة جاءت مرتفعة و متوسطة حيث حصلت أربع فقرات على مستوى مرتفع و حصلت خمسة من الفقرات على تقدير متوسط حيث تراوحت ما بين (3.36-4.73)، حيث حصلت الفقرة " تعمل المؤسسة حملات توعية لمعالجة الآثار المعنوية التي خلفتها الأزمة" على أعلاها، والفقرة " تستفيد المؤسسة من الخبرات المحلية والعالمية في

إدارة الأزمات" على أدناها، وبلغ المعدل الكلي للمجال (3.96) بنسبة مئويـــة (79.1%) وهــو معدل يمثل درجة موافقة مرتفعة.

وهذا يجيب على التساؤل الرئيسي المتمثل " حول قياس أثر إدارة الأزمات (مرحلة الانحسار والتقلص) بالمؤسسات الخدمية الأردنية ".

الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مجال الدراسة "مرحلة الانحسار والتقلص"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تعمل المؤسسة حملات توعية لمعالجة الآثار المعنوية التي خلفتها الأزمة	4.73	0.467	94.6	مرتفعة
تشجع المؤسسة العاملين على تحمل بعض التبعات لاستعادة وضع العمل كالمعتاد	4.6	0.578	92	مرتفعة
تتخذ المؤسسة التدابير الاحترازية لمنع وقوع الأزمات بمجرد استشعارها	4.58	0.515	91.6	مرتفعة
تستفيد المؤسسة من الأزمات السابقة لتطوير القدرات والمهارات في التعامل مع الأزمات المحتملة	4.51	0.539	90.2	مرتفعة
يوجد لدى المؤسسة معلومات عن الأزمات السابقة للاستفادة منها	3.48	1.406	69.6	متوسطة
تقيم المؤسسة الأزمات التي واجهتها وتعمل على عدم تكرارها	3.47	1.334	69.4	متوسطة
يتم إبلاغ العاملين لدى المؤسسة بالأخطاء التي حدثت وقت الأزمة وكيفية تلافيها مستقبلا	3.44	1.325	68.8	متوسطة
تستفيد المؤسسة من أخطائها السابقة لمواجهة أي أزمات أُخرى محتملة	3.42	1.365	68.4	متوسطة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
تستفيد المؤسسة من الخبرات المحلية والعالمية في إدارة الأزمات	3.36	1.3	67.2	متوسطة
مرحلة الانحسار والتقلص	**3.96**	**0.498**	**79.1**	**مرتفعة**

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة :

سيتم اختبار الفروض وتفسير نتيجة كل فرضية بهدف الحكم على صحتها من عدمها استنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (الإفراد، الإجراءات، تكنولوجيا المعلومات) على إدارة الأزمات.

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، والجدول رقم (17) يبين ذلك:

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع إدارة الأزمات، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (17) إلى ما يلي:

1) إن العوامل المتعلقة بـــ (أ) الأفراد في المؤسسات الخدمية ، (ب) الإجراءات التنظيمية المتبعة ، (ج) التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية (مجتمعة) لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F = 10.541 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

2) حسب قيمة β المشار إليها في الجدول رقم (17) نجد أن الإجراءات التنظيمية المتبعة (β=0.201) هي الأكثر مساهمة في تفسير إدارة الأزمات، كون قيمة (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0.05 ، وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات.

وبمكن تفسير ذلك بأن الإجراءات التنظيمية المتبعة في هذه المؤسسات مفعلة بشكل صحيح الأمر الذي يدعو إلى تمكين الإدارة المعنية بإدارة الأزمات وبالتالي فإن التكنولوجيا والأفراد بدون تنظيم لا فائدة منهم في حل الأزمة حيث يعود الفضل بذلك إلى الإجراءات التنظيمية.

الجدول(17). نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على إدارة الأزمات

المحور		Beta	T	Sig.
الأفراد في المؤسسات الخدمية	−0.141	−0.116	2.326	0.02*
الإجراءات التنظيمية المتبعة	0.165	0.201	4.291	0.000*
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	0.097	0.154	3.085	0.002*
R	.256(a)			
R2	0.066			
F	10.541			

تساؤل فرعي منبثق من التساؤل الرئيسي السابق حول قياس اثر الأفراد في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الأولى(أ): لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأفراد في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية (أ) من الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

يشير الجدول السابق رقم(18) إلى الأفراد في المؤسسات الخدمية لا تمارس تأثيراً معنوياً على إدارة الأزمات، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (0.193) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى 0.05. مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأفراد في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات ويفسر ذلك بأن الأفراد أصحاب العلاقة والمتخصصين في الحد من الأزمة وحلها هم الأكثر فاعلية من غيرهم وبالتالي تضعف قوة الأفراد الآخرين مقارنة بالأفراد الأكفاء.

الجدول(18). نتائج اختبار الانحدار البسيط المتعلق بتأثير الأفراد في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات

		Beta	t	Sig.
الأفراد في المؤسسات الخدمية	−0.025	−0.021	−0.44	0.66
R	.021			
R2	0.013			
F	0.193			

تساؤل فرعي منبثق من التساؤل الرئيسي السابق حول قياس اثر للإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الأولى (ب):

لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات.

لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإجراءات التنظيمية المتبعة على إدارة الأزمات لاختبار فرضية الدراسة الفرعية (ب) من الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

يشير الجدول السابق رقم(19) إلى أن الإجراءات التنظيمية المتبعة تمارس تأثيراً معنوياً على إدارة الأزمات، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (19.59) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية الأنموذج. كما تظهر النتائج أن 4.2% من الاختلافات الحاصلة في إدارة الأزمات تعود للإجراءات التنظيمية المتبعة. مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإجراءات التنظيمية المتبعة في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات.

ويمكن تفسير ذلك بأن البرامج والتنسيق الفعال بين الموارد المتاحة من الأفراد والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات هم الأكثر فاعلية في الحد والتعامل مع هذه الأزمات الأمر الذي يدعونا إلى الاهتمام بإدارة الأزمة وخلق إدارة خاصة بها.

الجدول(19). نتائج اختبار الانحدار البسيط المتعلق بتأثير الإجراءات التنظيمية المتبعة على إدارة الأزمات

Sig.	T	Beta		
0.000*	4.426	0.205	0.168	الإجراءات التنظيمية المتبعة
.602				R
0.042				R^2
19.59				F

تساؤل فرعي منبثق من التساؤل الرئيسي السابق حول قياس اثر للتكنولوجيا في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات في المؤسسات الخدمية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الأولى(ج):

لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات.

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية (ج) من الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

يشير الجدول السابق رقم(20) إلى التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية تمارس تأثيراً معنوياً على إدارة الأزمات، ويظهر ذلك من خلال قيمة F البالغة (9.6) وهي قيمة معنوية عند مستوى 0.05 وهو ما يدل أيضاً على معنوية الأنموذج.

كما تظهر النتائج أن 1.5% من الاختلافات الحاصلة في إدارة الأزمات تعود للتكنولوجيا في المؤسسات الخدمية. مما سبق نستطيع قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات.

ويمكن تفسير ذلك بأن البرامج والتنسيق بين المواد المتاحة من الأفراد والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات هم الأكثر فاعلية في الحد والتعامل مع هذه الأزمات الأمر الذي يدعونا إلى الاهتمام بإدارة الأزمة وخلق إدارة خاصة بها.

الجدول(20). نتائج اختبار الانحدار البسيط المتعلق بتأثير التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية على إدارة الأزمات

		Beta	T	Sig.
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	0.09	0.143	3.043	0.002
R	0.143			
R^2	0.015			
F	9.6			

وقد قدمت الدراسة التساؤل الرئيسي التالي: تساؤل حول قياس أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بمراحلها (الميلاد، مرحلة النمو والاتساع، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار والتقلص، مرحلة الاختفاء). في المؤسسات الخدمية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات بمراحلها (الميلاد، مرحلة النمو والاتساع، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار والتقلص، مرحلة الاختفاء).

تساؤل فرعي منبثق عن التساؤل الرئيسي التالي: حول قياس أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بمرحلة (الميلاد) في المؤسسات الخدمية الأردنية

الفرضية الرئيسية الثانية (أ): لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات (مرحلة الاستشعار).

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية (أ) من الرئيسية الثانية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع مرحلة الاستشعار، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (21) إلى ما يلي:

1) إن العوامل المتعلقة بـــ أ) الأفراد في المؤسسات الخدمية ، ب) الإجراءات التنظيمية المتبعة ، ج) التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية (مجتمعة) لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F = 6.858 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

2) حسب قيمة β المشار إليها في الجدول رقم (21) نجد أن الإجراءات التنظيمية المتبعة (β=0.181) هي الأكثر مساهمة في تفسير إدارة الأزمات، كون قيمة (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0.05 ، وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات(مرحلة الاستشعار).

أيضاً تدل نتائج هذا الاختبار على أهمية دور الإجراءات التنظيمية بإدارة الأزمات مقارنة مع غيرها من العناصر وبالتالي لابد من إيلاء هذا المتغير الأهمية التي يستحقها وضرورة التنسيق بين مؤسسات الدولة بشكل أكثر دقة وموضوعية من خلال خطط وبرامج معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات والمشاكل الطارئة.

الجدول(21). نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلق بتأثير إدارة المعرفة على مرحلة الاستشعار

		Beta	T	Sig.
الأفراد في المؤسسات الخدمية	−0.233	−0.088	−1.745	0.082
الإجراءات التنظيمية المتبعة	0.323	0.181	3.818	0.000*
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	0.139	0.102	2.016	0.044*
R	.21			
R^2	0.044			
F	6.858			

تساؤل فرعي منبثق عن التساؤل الرئيسي التالي: حول قياس أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بمرحلة (الميلاد) في المؤسسات الخدمية الأردنية

الفرضية الرئيسية الثانية (ب): لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات (مرحلة الميلاد).

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية (ب) من الرئيسية الثانية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع مرحلة الميلاد، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (22) إلى ما يلي:

1) إن العوامل المتعلقة بـــ أ) الأفراد في المؤسسات الخدمية ، ب) الإجراءات التنظيمية المتبعة ، ج) التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية (مجتمعة) لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F = 6.272 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

2) حسب قيمة β المشار إليها في الجدول رقم (22) نجد أن الإجراءات التنظيمية المتبعة (β=0.256) هي الأكثر مساهمة في تفسير إدارة الأزمات، كون قيمة (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0.05 ، وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات(مرحلة الميلاد).

الجدول(22). نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلق بتأثير إدارة المعرفة على مرحلة الميلاد

		Beta	T	Sig.
الأفراد في المؤسسات الخدمية	0.033	0.016	0.32	0.749
الإجراءات التنظيمية المتبعة	0.256	0.189	3.964	0.000*
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	0.036	0.034	0.68	0.497
R	.202(a)			
R2	0.041			
F	6.272			

تساؤل فرعي منبثق عن التساؤل الرئيسي التالي: حول قياس أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بمرحلة (النمو والاتساع) في المؤسسات الخدمية الأردنية

الفرضية الرئيسية الثانية (ج):لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات (النمو والاتساع).

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية (ج) من الرئيسية الثانية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع مرحلة النمو والاتساع، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (23) إلى ما يلي:

1) إن العوامل المتعلقة بـــ أ) الأفراد في المؤسسات الخدمية ، ب) الإجراءات التنظيمية المتبعة ، ج) التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية (مجتمعة) لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة $F = 7.277$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

2) حسب قيمة β المشار إليها في الجدول رقم (23) نجد أن الإجراءات التنظيمية المتبعة (β=0.157) هي الأكثر مساهمة في تفسير إدارة الأزمات، كون قيمة (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0.05 ، وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات(مرحلة النمو والاتساع).

إن اتساع ونمو أي أزمة يرتبط إلى حد كبير بقدرة هذه المنظمة على الاستجابة لكيفية التعامل معها من خلال تفعيل الإجراءات التنظيمية وتوسيع وتعميم نتائج حل الأزمة على جميع الأفراد والعاملين وتحملهم جميعاً إلى مسؤولياتهم اتجاه التعامل مع هذه الأزمة والوصول بالمؤسسة إلي بر الأمان.

الجدول(23). نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلق بتأثير إدارة المعرفة على النمو والاتساع

		Beta	T	Sig.
الأفراد في المؤسسات الخدمية	0.043	0.019	0.378	0.706
الإجراءات التنظيمية المتبعة	0.241	0.157	3.314	*0.001
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	0.135	0.115	2.276	*0.023
R	.216(a)			
R2	0.047			
F	7.277			

تساؤل فرعي منبثق عن التساؤل الرئيسي التالي: حول قياس أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بمرحلة (النضج) في المؤسسات الخدمية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية (د): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات (مرحلة النضج).

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية (د) من الرئيسية الثانية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع مرحلة النضج، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (24) إلى ما يلي:

إن العوامل المتعلقة بـــ أ) الأفراد في المؤسسات الخدمية ، ب) الإجراءات التنظيمية المتبعة ، ج) التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية (مجتمعة) لا يوجد لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F = 1.248 ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05). وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات (مرحلة النضج).

إن مرحلة النضج مرحلة خطيرة قد تؤدي بالمنظمة إلى الموت بالتالي فإن الإجراءات التنظيمية وبكل المراحل السابقة وهي لا تحتاج إلى تكاليف مادية مقارنة بغيرها من المراحل الأخرى وبالتالي ضرورة تفعيل دور هذا العامل الهام في الحد من مرحلة النضج للأزمة في المؤسسات عينة الدراسة. وبالتالي فإن ذلك يدعو إلى إعادة بناء القدرات المؤسسية للتعامل مع الأزمات و وضع الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب.

الجدول(24). نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلق بتأثير إدارة المعرفة على مرحلة النضج

		Beta	T	Sig.
الأفراد في المؤسسات الخدمية	−0.174	−0.078	−1.521	0.129
الإجراءات التنظيمية المتبعة	−0.001	−0.001	−0.016	0.988
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	0.098	0.085	1.664	0.097
R	.091(a)			
R2	0.008			

Sig.	T	Beta		
1.248				F

تساؤل فرعي منبثق عن التساؤل الرئيسي التالي: حول قياس أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات بمرحلة (الانحسار والتقلص) في المؤسسات الخدمية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية (هــ): لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات (مرحلة الانحسار والتقلص).

لاختبار فرضية الدراسة الفرعية (هــ) من الرئيسية الثانية قام الباحث باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي رقم(25) يبين ذلك:

فيما يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع مرحلة الانحسار والتقلص، تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (25) إلى ما يلي:

1) إن العوامل المتعلقة بــ أ) الأفراد في المؤسسات الخدمية ، ب) الإجراءات التنظيمية المتبعة ، ج) التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية (مجتمعة) لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات، حيث أن قيمة F = 3.303 ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05).

2) حسب قيمة β المشار إليها في الجدول رقم (25) نجد أن الأفراد في المؤسسات الخدمية (β=0.16) هي الأكثر مساهمة في تفسير إدارة الأزمات، كون قيمة (t) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0.05 ، وبناء عليه فإنه يتم قبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات (مرحلة الانحسار والتقلص).

أخيراً و في هذه النتيجة فإن الإجراءات التنظيمية المتبعة هي الأكفأ على إنهاء وانحسار الأزمة وبالتالي السرعة في التخلص من آثارها السلبية وعودة المؤسسة إلى حيويتها وديناميكيتها في النشاط الذي تمارسه وأخيرا فإن إدارة الأزمات مهام وقدرات لابد من تفعيلها داخل أي مؤسسة من المؤسسات الوطنية لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن الأردني والوافد مهما كان الهدف من قدومه للأردن سياحي ،عمل...الخ لتحسين البيئة الاستثمارية ولما لذلك من آثر على المستوى الكلي للاقتصاد الوطني.

الجدول(25). نتائج اختبار الانحدار المتعدد المتعلق بتأثير إدارة المعرفة على مرحلة الانحسار والتقلص

	2.623	Beta	T	Sig.
الأفراد في المؤسسات الخدمية	-0.374	-0.16	-3.128	*0.002
الإجراءات التنظيمية المتبعة	0.006	0.004	0.074	0.941
التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية	0.075	0.062	1.216	0.225
R	.148(a)			
R2	0.022			
F	3.303			

تساؤل رئيسي: حول مدى وجود فروقات لأثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية في المؤسسات الخدمية الأردنية وقد انبثق عن هذا التساؤل الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، العمر).

تساؤل حول مدى وجود فروق لأثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الرئيسية الثالثة (أ): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات تعزى للجنس.

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة(أ) فقد تم استخدام اختبار ت للعينات المستقلة، والجدول التالي يبين ذلك:

من خلال قيم مستويات الدلالة في الجدول السابق نلاحظ أنها غير دالة إحصائيا، مما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية التي تنص على: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات تعزى للجنس.

الجدول(26). اختبار ت للعينات المستقلة لتأثير الجنس على إدارة الأزمات

المرحلة	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة الاستشعار	0.144	446	0.885	ذكر	330	3.70	0.558
				أنثى	118	3.69	0.576
مرحلة الميلاد	1.147	446	0.252	ذكر	330	4.33	0.435
				أنثى	118	4.27	0.410
مرحلة النمو والاتساع	-0.265	446	0.791	ذكر	330	4.15	0.484
				أنثى	118	4.17	0.485
مرحلة النضج	0.178	446	0.859	ذكر	330	4.18	0.475
				أنثى	118	4.17	0.469
مرحلة الانحسار والتقلص	0.361	446	0.718	ذكر	330	3.96	0.495
				أنثى	118	3.94	0.507
إدارة الأزمات	0.549	446	0.584	ذكر	330	4.06	0.259
				أنثى	118	4.05	0.257

تساؤل حول مدى وجود فروق لأثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة (ب): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للإدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة (ب) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (27). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة الاستشعار	مدير	49	3.79	0.615
	رئيس قسم	69	3.85	0.576
	موظف	330	3.65	0.545
	المجموع	448	3.69	0.562
مرحلة الميلاد	مدير	49	4.38	0.315
	رئيس قسم	69	4.37	0.492
	موظف	330	4.29	0.428
	المجموع	448	4.31	0.429
مرحلة النمو والاتساع	مدير	49	4.29	0.453
	رئيس قسم	69	4.24	0.534
	موظف	330	4.12	0.473
	المجموع	448	4.16	0.483
مرحلة النضج	مدير	49	4.22	0.461

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	رئيس قسم	69	4.28	0.487
	موظف	330	4.14	0.469
	المجموع	448	4.17	0.473
مرحلة الانحسار والتقلص	مدير	49	4.07	0.546
	رئيس قسم	69	4.02	0.531
	موظف	330	3.93	0.481
	المجموع	448	3.96	0.498
إدارة الأزمات	مدير	49	4.15	0.251
	رئيس قسم	69	4.15	0.295
	موظف	330	4.03	0.243
	المجموع	448	4.06	0.258

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (28) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المسمى الوظيفي

المرحلة		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة الاستشعار	بين المجموعات	2.829	2	1.414	4.547	*0.011
	داخل المجموعات	138.428	445	0.311		
	المجموع	141.257	447			
مرحلة الميلاد	بين المجموعات	0.6	2	0.3	1.638	0.196
	داخل المجموعات	81.48	445	0.183		
	المجموع	82.08	447			
مرحلة النمو والاتساع	بين المجموعات	1.756	2	0.878	3.803	*0.023
	داخل المجموعات	102.713	445	0.231		
	المجموع	104.468	447			
مرحلة النضج	بين المجموعات	1.214	2	0.607	2.737	0.066
	داخل المجموعات	98.654	445	0.222		
	المجموع	99.868	447			
مرحلة الانحسار والتقلص	بين المجموعات	1.222	2	0.611	2.48	0.085
	داخل المجموعات	109.633	445	0.246		
	المجموع	110.855	447			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	1.369	2	0.684	10.707	*0.000
	داخل المجموعات	28.441	445	0.064		
	المجموع	29.809	447			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات بين الموظفين من جهة والمدراء ورؤساء الأقسام من جهة رؤساء الأقسام لصالح المدراء ورؤساء الأقسام(مرحلة الاستشعار الفروقات بين رؤساء الأقسام والموظفين لصالح رؤساء الأقسام، مرحلة النمو والاتساع الفروقات بين المدراء ورؤساء الأقسام لصالح المدراء) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (29) نتائج توكي للفروقات البعدية

Mean Difference (I−J)	(J) JOP	(I) JOP	Dependent Variable
.2003(*)	موظف	رئيس قسم	مرحلة الاستشعار
.0528(*)	رئيس قسم	مدير	مرحلة النمو والاتساع
.1243(*)	موظف	مدير	إدارة الأزمات
.1263(*)	موظف	رئيس قسم	

تساؤل حول مدى وجود فروق لأثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الرئيسية الثالثة (ج): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للإدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة(ج) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (30). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير العمر

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة الاستشعار	les 24 to 35	243	3.62	0.522
	bet 36 to 44	144	3.76	0.589
	bet 45 to 54	35	3.78	0.597
	upper 55	26	3.92	0.635
	Total	448	3.69	0.562
مرحلة الميلاد	les 24 to 35	243	4.32	0.402
	bet 36 to 44	144	4.27	0.483
	bet 45 to 54	35	4.37	0.435
	upper 55	26	4.40	0.320
	Total	448	4.31	0.429
مرحلة النمو والاتساع	les 24 to 35	243	4.12	0.475
	bet 36 to 44	144	4.19	0.493
	bet 45 to 54	35	4.14	0.498
	upper 55	26	4.31	0.477
	Total	448	4.16	0.483

المتغير	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة النضج	les 24 to 35	243	4.16	0.453
	bet 36 to 44	144	4.21	0.493
	bet 45 to 54	35	4.11	0.525
	upper 55	26	4.22	0.476
	Total	448	4.17	0.473
مرحلة الانحسار والتقلص	les 24 to 35	243	3.94	0.461
	bet 36 to 44	144	3.93	0.528
	bet 45 to 54	35	3.99	0.554
	upper 55	26	4.18	0.558
	Total	448	3.96	0.498
إدارة الأزمات	les 24 to 35	243	4.03	0.230
	bet 36 to 44	144	4.07	0.286
	bet 45 to 54	35	4.08	0.305
	upper 55	26	4.20	0.233
	Total	448	4.06	0.258

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (31) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير العمر

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة الاستشعار	بين المجموعات	3.52	3	1.173	3.782	0.111
	داخل المجموعات	137.737	444	0.31		
	المجموع	141.257	447			
مرحلة الميلاد	بين المجموعات	0.549	3	0.183	0.996	0.394
	داخل المجموعات	81.531	444	0.184		
	المجموع	82.08	447			
مرحلة النمو والاتساع	بين المجموعات	1.033	3	0.344	1.478	0.22
	داخل المجموعات	103.435	444	0.233		
	المجموع	104.468	447			
مرحلة النضج	بين المجموعات	0.419	3	0.14	0.623	0.601
	داخل المجموعات	99.449	444	0.224		
	المجموع	99.868	447			
مرحلة الانحسار والتقلص	بين المجموعات	1.425	3	0.475	1.927	0.124
	داخل المجموعات	109.431	444	0.246		
	المجموع	110.855	447			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.748	3	0.249	3.808	0.11
	داخل المجموعات	29.061	444	0.065		

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
	المجموع	29.809	447			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

تساؤل حول مدى وجود فروق لأثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الرئيسية الثالثة (د): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للإدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة(د) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (32). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة الاستشعار	ثانوية فما دون	6	3.53	0.327
	دبلوم متوسط	37	3.67	0.519
	بكالوريوس	377	3.70	0.567
	دراسات عليا	28	3.72	0.602

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجموع	448	0.56	0.027
مرحلة الميلاد	ثانوية فما دون	6	4.43	0.320
	دبلوم متوسط	37	4.30	0.456
	بكالوريوس	377	4.31	0.431
	دراسات عليا	28	4.41	0.377
	المجموع	448	4.31	0.429
مرحلة النمو والاتساع	ثانوية فما دون	6	4.02	0.374
	دبلوم متوسط	37	4.08	0.479
	بكالوريوس	377	4.17	0.487
	دراسات عليا	28	4.15	0.473
	المجموع	448	4.16	0.483
مرحلة النضج	ثانوية فما دون	6	3.83	0.320
	دبلوم متوسط	37	4.15	0.458
	بكالوريوس	377	4.18	0.468
	دراسات عليا	28	4.19	0.566
	المجموع	448	4.17	0.473
مرحلة الانحسار والتقلص	ثانوية فما دون	6	3.50	0.136
	دبلوم متوسط	37	3.91	0.487
	بكالوريوس	377	3.95	0.496

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	دراسات عليا	28	4.17	0.515
	المجموع	448	3.96	0.498
إدارة الأزمات	ثانوية فما دون	6	3.86	0.088
	دبلوم متوسط	37	4.02	0.240
	بكالوريوس	377	4.06	0.259
	دراسات عليا	28	4.13	0.273
	المجموع	448	4.06	0.258

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، الجدول التـــالي يبـــين ذلك:

الجدول (33) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير المؤهل العلمي

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة الاستشعار	بين المجموعات	0.197	3	0.066	0.207	0.892
	داخل المجموعات	141.06	444	0.318		
	المجموع	141.257	447			
مرحلة الميلاد	بين المجموعات	0.404	3	0.135	0.732	0.533
	داخل المجموعات	81.676	444	0.184		
	المجموع	82.08	447			

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة النمو والاتساع	بين المجموعات	0.368	3	0.123	0.523	0.667
	داخل المجموعات	104.1	444	0.234		
	المجموع	104.468	447			
مرحلة النضج	بين المجموعات	0.729	3	0.243	1.088	0.354
	داخل المجموعات	99.139	444	0.223		
	المجموع	99.868	447			
مرحلة الانحسار والتقلص	بين المجموعات	2.663	3	0.888	3.643	0.113
	داخل المجموعات	108.192	444	0.244		
	المجموع	110.855	447			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.418	3	0.139	2.103	0.099
	داخل المجموعات	29.392	444	0.066		
	المجموع	29.809	447			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تساؤل حول مدى وجود فروق لأثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرئيسية الثالثة (هـ): لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة(هـ) فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجداول التالية تبين ذلك:

الجدول (34). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة الاستشعار	أقل من خمس سنوات	244	3.64	0.533
	5-10 سنوات	107	3.71	0.573
	11-15 سنة	53	3.78	0.615
	أكثر من 15 سنة	44	3.87	0.596
	المجموع	448	3.69	0.562
مرحلة الميلاد	أقل من خمس سنوات	244	4.31	0.421
	5-10 سنوات	107	4.25	0.450
	11-15 سنة	53	4.37	0.487
	أكثر من 15 سنة	44	4.42	0.313
	المجموع	448	4.31	0.429
مرحلة النمو والاتساع	أقل من خمس سنوات	244	4.12	0.477
	5-10 سنوات	107	4.13	0.486
	11-15 سنة	53	4.27	0.481

المتغير	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أكثر من 15 سنة	44	4.30	0.481
	المجموع	448	4.16	0.483
مرحلة النضج	أقل من خمس سنوات	244	4.16	0.450
	5-10 سنوات	107	4.19	0.477
	11-15 سنة	53	4.18	0.567
	أكثر من 15 سنة	44	4.22	0.474
	المجموع	448	4.17	0.473
مرحلة الانحسار والتقلص	أقل من خمس سنوات	244	3.91	0.472
	5-10 سنوات	107	4.04	0.492
	11-15 سنة	53	3.90	0.527
	أكثر من 15 سنة	44	4.09	0.575
	المجموع	448	3.96	0.498
إدارة الأزمات	أقل من خمس سنوات	244	4.02	0.242
	5-10 سنوات	107	4.06	0.254
	11-15 سنة	53	4.10	0.305
	أكثر من 15 سنة	44	4.18	0.262
	المجموع	448	4.06	0.258

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (35) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثير سنوات الخبرة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مرحلة الاستشعار	بين المجموعات	2.515	3	0.838	2.683	0.446
	داخل المجموعات	138.742	444	0.312		
	المجموع	141.257	447			
مرحلة الميلاد	بين المجموعات	1.079	3	0.36	1.971	0.118
	داخل المجموعات	81.001	444	0.182		
	المجموع	82.08	447			
مرحلة النمو والاتساع	بين المجموعات	2.116	3	0.705	3.06	0.228
	داخل المجموعات	102.352	444	0.231		
	المجموع	104.468	447			
مرحلة النضج	بين المجموعات	0.191	3	0.064	0.283	0.838
	داخل المجموعات	99.677	444	0.224		
	المجموع	99.868	447			
مرحلة	بين المجموعات	2.369	3	0.79	3.232	0.222

		مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الانحسار والتقلص	داخل المجموعات	108.486	444	0.244		
	المجموع	110.855	447			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	1.007	3	0.336	5.172	0.232
	داخل المجموعات	28.803	444	0.065		
	المجموع	29.809	447			

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤدي بنا إلى القبول بالفرضية القائلة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل ملخصا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناءً على تحليل إجابات المبحوثين كما يتضمن التوصيات التي توصل إليها الباحث.

1.5 أولاً : نتائج الدراسة :

1. بينت نتائج الدارسة وجود موافقة وبدرجة مرتفعة لمحور إدارة المعرفة أعلى في إدارة الأزمات ويمكن تفسير ذلك بأنه في حال عدم وجود معرفة لدى الأفراد القائمين على إدارة الأزمات تمكنه من التعامل معها بمراحلها المختلفة لا يمكنهم السيطرة على هذه الأزمة، وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (بيدس،2009) ،(أبو فارة،2008) حول أهمية المعرفة في اتخاذ القرارات واستخدام إدراك كاف لها، وقد اختلفت معها من حيث أهمية التكنولوجيا وتقنيات الاتصال في إدارة المعرفة وقدرتها حيث حصلت على درجات موافقة مرتفعة.

2. وجود موافقة بدرجة مرتفعة لمجال الأفراد في المؤسسات الخدمية حيث يعتبر العنصر البشري الأهم في كافة المدخلات للتعامل مع الأزمات والعمل على حلها، وبناء عليه يمكن الاستنتاج أن التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية أقل اهتمام من إدارة المعرفة وبالتالي لا بد من إعطاء دور للأفراد في تطبيق إدارة المعرفة ولا بد من القيام بتدريب العاملين على

استخدام التكنولوجيا المناسبة للإسهام في حل الأزمات التي قد تواجه عمل المؤسسات. وقد اتفقت تلك النتيجة مع دراسة (زيدية،2009) إلا أنها اختلفت مع دراسة (العلول،2011) حول الدرجات في هذه الدراسة القيام بتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا المناسبة للإسهام في حل المصاعب التي تواجه المؤسسات.

3. جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الخدمية الأردنية بدرجة مرتفعة وباختلاف درجات الموافقة حول أبعادها، حيث كانت الموافقة من الأعلى إلى الأدنى حيث جاء الأفراد بالمركز الأول، والتكنولوجيا بالمركز الثاني، وأخيراً الإجراءات التنظيمية بالمركز الثالث.

4. وجود موافقة بدرجة مرتفعة لمجال "الأفراد في المؤسسات الخدمية" حيث إن المؤسسات أصبحت تتميز برأس المال البشري، وقدراتها، ومهاراتها في التعامل مع الوظائف الإدارية المختلفة وإدارة المعرفة والأزمات على وجه الخصوص وبالتالي فإن رأس المال البشري والمحافظة عليه المهمة الأولى لأي مؤسسة من المؤسسات ويستنتج من ذلك أن هذه المؤسسات تخضع لقانون الخدمة المدنية؛ فلا يوجد لديها صلاحيات بتوزيع الحوافز والمكافآت بعدالة بين الموظفين وبالتالي لا بد ضرورة وجود إدارة فاعله قادرة على منح الموظفين المتميزين بعض الحوافز لتشجيعهم على العمل وتميزهم عن غيرهم من العاملين الأقل أداء، وضرورة عقد اجتماعات دورية لمناقشة المستجدات في المؤسسات.

حيث اتفقت تلك النتيجه مع دراسة (زيدية،2009)ودراسة(العلول،2011)حول ممارسة الانشطة وحل المشكلات كاتخاذ القرارات الادارية والبشرية

إلا أنها اختلفت مع الدراستين في النسب التي حصلت عليها حيث كانت في هذه الدراسة مرتفعة مقارنة مع بقية الدراسات الأخرى مثل دراسة (بيدس2007)،(أبو فأرة2008).

5. وجود موافقة بدرجة مرتفعة لمجال الإجراءات التنظيمية المتبعة حيث حصل على متوسطات حسابية بين (3.19–4.66)، وحصلت الفقرة المتعلقة ب" تساهم إدارة المعرفة بالاستجابة للمتغيرات البيئية " على أعلاها ، و الفقرة المتعلقة " لدى المؤسسة رؤية و استراتيجية واضحة " على أدناها و بلغ المعدل الكلي للمجال(4.07) بنسبة مئوية (72.6%)، ومما يدل على أن الأفراد من خلال إدارة المعرفة يتعرفوا على المستجدات البيئية التي تعتبر أساس تبادل المعلومات و نشرها و بالتالي توفر لهؤلاء مناخ مناسب لتبادل المعرفة.

حيث انفردت هذه الدراسة في حدود الباحث بإبراز دور الإجراءات التنظيمية سواء في مدى مساهمة إدارة المعرفة بالاستجابة للمتغيرات البيئية.

6. أثبتت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة مرتفعة لمجال التكنولوجيا، وهذه النتيجة تعد منطقية كون هذا الوقت يسمى (ICT) ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وبدون تكنولوجيا لا يوجد قدرة على التعامل مع إدارة المعرفة وإدارة الأزمات فيظهر دورها الإيجابي في توظيف المؤسسات لهذه التكنولوجيا في إدارة شؤون المؤسسات وخصوصاً فيما يتعلق بإدارة المعرفة والأزمات ، وهنا لا بد من القيام بتطبيق الأتمتة التي تتبناها الحكومة الأردنية منذ أن تولى جلالة الملك عبدالله الثاني ابن الحسين لسلطاته الدستورية وتوجيهاته المستمرة لهذا الجانب حيث قام بإدخال التكنولوجيا الخدمية في مجال التعليم وعقد العديد من الاتفاقيات مع

الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا وتوصي الدراسة بضرورة تفعيل القدرات المؤسسية في تبادل المعلومات و الحصول عليها بالوقت المناسب.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الساعد وحريم،2004)فيما يتعلق بإسهام إدارة المعرفة ممثلة بالتكنولوجيا المعلومات لخزن و معالجة المعلومات.

7. بينت إجابات المبحوثين الاتفاق على قيام المؤسسة بإدارة الأزمة بمراحلها المختلفة بدرجة مرتفعة وحظيت المراحل حسب وجهة نظرهم بالترتيب التالي (جاءت مرحلة الميلاد بالمركز الأول، والنضج بالمركز الثاني، والنمو والاتساع بالثالث، والانحسار والتقلص بالمركز الرابع، وأخيرا الاستشعار بالمركز الخامس).

8. أثبتت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة مرتفعة لدور إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة ، نعم إن القدرة على إدارة الأزمات والتعامل معها بكافة مراحلها تحتاج إلى جهود جماعية وقدرات ومهارات خاصة لفريق إدارة الأزمات بأي مؤسسة من المؤسسات، ولا بد لها من العمل باستمرار على تدريب وإكساب العاملين القدرات والمهارات اللازمة لذلك.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (الشريدة، الأعرجي، 2000) ودراسة (سليمان، ١٩٩٩) على ارتفاع درجة الاستشعار لديهم بإمكانية تعرض المنظمات بكافة أنواعها إلى الأزمات في أي وقت ولأسباب قد ترجع إلى البيئة الداخلية أو الخارجية إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنها ربطت إدارة الأزمات مع إدارة المعرفة والتي تعتبر من الدراسات القليلة والنادرة في حدود علم الباحث.

9. بينت نتائج الدراسة وجود موافقة وبدرجة مرتفعة لمرحلة "الاستشعار" وتأتي مرحلة الاستشعار في فترة مبكرة للازمة، فاستشعار الأزمة وفهم ما يدور في محيط المؤسسة أمر بالغ الأهمية، وبالتالي لا بد من الاهتمام ورفع القدرة للاستشعار بالأزمة وتوقيت حدوثها وضرورة تدريب الأفراد على كيفية تحسين القدرات المؤسسية بهذا الصدد ونحو تفعيل الاستشعار أو الإنذار المبكر عن الأزمة لما لذلك من دور كبير في تخفيف الكلف الناجمة عن هذه الأزمات وتأثيراتها على الأداء المؤسسي.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (القحطاني، 2004) باهتمام بموضوع إدارة الأزمات بكافة المراحل التي تمر بها الأزمة بدءً من مرحلة الاستشعار بالأزمة وانتهاءً بمرحلة التقلص من خلال الحث على وجود وحدة إدارية تعنى بإدارة الأزمة تقوم بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بها.

10. وضحت نتائج الدراسة وجود موافقة وبدرجة مرتفعة لمرحلة ميلاد الأزمة، إن ولادة الأزمة أمر خطير يستدعي شحن جميع الهمم للتعامل معها والعمل على إخمادها والتخلص منها بكل كفاءة واقتدار فكلما كانت القدرات المؤسسية ناضجة بما يكفي للتعامل مع هذه المرحلة كلما أصبح التخلص منها أمراً ممكناً وغير ذلك فإن المؤسسة ستلحق بها أضرار وخسائر مادية وبشرية كبيرة ولهذا لا بد من التعلم بكيفية التعامل مع الأزمات بكافة مراحلها .

اختلفت هذه الدراسة عن دراسة (جمال حجازي، ٢٠٠١) ودراسة (Herman, ،1994) Jerry،حيث حصلت بعض الفقرات المتعلقة بمدى اتخاذ المنظمات للإجراءات اللازمة

للتعامل مع الأزمة وخاصة الوقائية على تقدير مرتفع مقارنة مع الاهتمام بالجهود العلاجية للتعامل مع الأزمة.

11. دللت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة مرتفعة لمرحلة النمو والاتساع، إن الفوضى والعشوائية تؤدي إلى نمو وأتساع الأزمة وبالتالي لا بد من التعامل معها بطريقة منظمة، حيث يمكن تفسير ذلك بالطريقة التي بتعامل بها مع الأزمات إذ تبدأ فقط بعد حدوثها وعلى طريقة (الفزعة) ولذلك تؤكد الدراسة على ضرورة الحد من هذه الظاهرة و تفعيل العمل بروح الفريق والتسلح بالمعرفة.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (سليمان، ١٩٩٩) ودراسة (جمال حجازي، ٢٠٠١) ودراسة (Roger، 2005) حيث لا توجد خطط واضحة ومحددة من قبل المنظمات بالتعامل مع الأزمات التي تواجهها بطريقة منظمة بل يعتمد في كثير من الأحيان على ما يسمى بالفزعة بالتعامل وحل ومعالجة أثارها.

12. بينت نتائج الدراسة وجود موافقة بدرجة مرتفعة لمرحلة النضج، وتبدأ هنا الأزمة بالتأثير على نشاط المؤسسة، فلا بد من إدارتها والتعامل معها وحملها محمل الجد.

حيث إشارات هذه الدراسة إلى أهمية تقديم الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين خلال مرحلة الأزمة والقيام بتوجه حملات إعلامية للجمهور حول برامج التعامل مع الأزمة.

13. وضحت نتائج الدراسة " وجود موافقة بدرجة مرتفعة لمرحلة الانحسار والتقلص، إذ أن جهود الجميع تنصب للقيام بعملية تطبيق علمي لإدارة الأزمة بمراحلها المختلفة وخصوصاُ في مرحلة الانحسار والتقلص.إن تأثير الأزمة على نشاط المؤسسات أمر ضروري ولا بد

من التعامل معه بكل حزم واقتدار وبجدية فغالباً ما تترك هذه المرحلة بدون اهتمام من خلال مراجعه الدراسة للأدبيات المختلفة.

تؤكد هذه الدراسة أيضا على أهمية القيام بتوجه الجهود حول برامج التعامل مع الأزمة ومرحلة الانحسار والتقلص بالتحديد.

14. أثبتت نتائج الدراسة بوجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المعرفة بإبعادها على إدارة الأزمات. وقد اتفقت في ذلك مع دراسة (عواطف،2012) ودراسة (WANG,2009).

15. أكدت نتائج الدراسة عدم وجود تأثيراً معنوياً للأفراد على إدارة الأزمات عند مستوى 0.05. ويفسر ذلك بأن الأفراد أصحاب العلاقة والمتخصصين في الحد من الأزمة وحلها هم الأكثر فاعلية من غيرهم وبالتالي تضعف قوة الأفراد الآخرين مقارنة بالأفراد الأكفاء.

16. وضحت نتائج الدراسة وجود تأثيراً معنوياً للإجراءات التنظيمية المتبعة على إدارة الأزمات عند مستوى 0.05 ومن الاختلافات الحاصلة في إدارة الأزمات تعود للإجراءات التنظيمية المتبعة ويمكن تفسير ذلك أن البرامج والتنسيق الفعال بين الموارد المتاحة من الأفراد والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات هم الأكثر فاعلية في الحد والتعامل مع هذه الأزمات الأمر الذي يدعونا إلى الاهتمام بإدارة الأزمة وخلق إدارة خاصة بها. وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لها.

17. بينت نتائج الدراسة بأن للتكنولوجيا أثر على إدارة الأزمات عند مستوى 0.05 وأن الاختلافات الحاصلة في إدارة الأزمات تعود للتكنولوجيا في المؤسسات الخدمية. ويمكن

تفسير ذلك بأن البرامج والتنسيق بين الموارد المتاحة من الأفراد والمعدات اللازمة للتعامل مع الأزمات هم الأكثر فاعلية في الحد والتعامل مع هذه الأزمات الأمر الذي يدعونا إلى الاهتمام بإدارة الأزمة وخلق إدارة خاصة بها وتقديم الدعم المادي والمعنوي لها باستمرار وإشراكها في دورات تدريبية متخصصة داخلياً وخارجياً .

18. أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر لمكونات إدارة المعرفة (الأفراد،الإجراءات المنظمية، وتكنولوجيا) لها تأثير مباشر على إدارة الأزمات، عند مستوى معنوية أقل أو يساوي (0.05) ، مما يبرر أهمية دور تلك المكونات لإدارة الأزمات وإيلاء هذا المكونات الأهمية التي يستحقها وضرورة التنسيق بين مؤسسات الدولة بشكل أكثر، حيث إن التحول نحو إدارة المعرفة لها أثر كبير على أداء المؤسسات وخصوصاً على التعامل مع إدارة الأزمات الأمر الذي يتطلب دقة وموضوعية من خلال خطط وبرامج معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات والمشاكل الطارئة، والقدرة على إطفاء أثارها السلبية على المؤسسات.

19. أثبتت نتائج الدراسة بأن الإجراءات التنظيمية المتبعة هي الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات، عند مستوى معنوية أقل أو تساوي 0.05 . حيث إن اتساع ونمو أي أزمة يرتبط إلى حد كبير بقدرة هذه المنظمة على الاستجابة لكيفية التعامل معها من خلال تفعيل الإجراءات التنظيمية وتوسيع وتعميم نتائج حل الأزمة على جميع الأفراد والعاملين وتحملهم جميعاً المسؤولية اتجاه التعامل مع هذه الأزمة والوصول بالمؤسسة إلى بر الأمان آخذين بعين الاعتبار التنسيق وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة بإطار تنظيمي يعكس أهمية

هذه الإدارة ودورها الريادي في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية خصوصاً في التحديات البيئية المتجددة والمتغيرة .

20. أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود تأثير للأفراد والإجراءات التنظيمية، والتكنولوجيا على إدارة الأزمات خلال مرحلة النضج عند مستوى (0.05). حيث إن مرحلة النضج مرحلة خطيرة قد تؤدي بالمنظمة إلى الموت بالتالي فإن الإجراءات التنظيمية وبكل المراحل السابقة تحتاج إلى تضافر وتكاتف الجهود وإلى تكاليف مادية مقارنة بغيرها من المراحل الأخرى وبالتالي ضرورة تفعيل دور هذا العامل الهام فإن ذلك يدعو إلى إعادة بناء القدرات المؤسسية للتعامل مع الأزمات و وضع الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب.

21. أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير للأفراد على إدارة الأزمات في مرحلة الانحسار والتقلص عند مستوى 0.05 ، حيث إن الإجراءات التي يتبعها الأفراد هي الأكفأ على إنهاء وانحسار الأزمة وبالتالي السرعة في التخلص من آثارها السلبية وعودة المؤسسة إلى حيويتها وديناميكيتها في النشاط الذي تمارسه وأخيرا فإن إدارة الأزمات مهام وقدرات لابد من تفعيلها داخل أي مؤسسة من المؤسسات الوطنية لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن الأردني والوافد مهما كان الهدف من قدومه للأردن سياحي ،عمل...الخ لتحسين البيئة الاستثمارية ولما لذلك من آثر على المستوى الكلي والجزئي للاقتصاد الوطني.

22. أثبتت نتائج الدراسة وجود فروقات ظاهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين الموظفين من جهة والمدراء ورؤساء الأقسام من جهة و رؤساء الأقسام لصالح المدراء ورؤساء الأقسام (مرحلة الاستشعار الفروقات بين رؤساء الأقسام والموظفين لصالح

رؤساء الأقسام، مرحلة النمو والاتساع الفروقات بين المدراء ورؤساء الأقسام لصالح المدراء) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وهذا يدلك على أهمية رأس المال البشري في المؤسسات عينة الدراسة للتعامل مع إدارة المعرفة وإدارة الأزمات وإيمانهم للقيام بهذا الدور وتفعيل الولاء والانتماء التنظيمي.

23. أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروقات ظاهرية لإدارة الأزمات بين آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة عند مستوى 0.05.

5.2 ثانيا: التوصيات :

وبناء على النتائج فقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تفعيل دور إدارة المعرفة من خلال التقييم المستمر للخبرات والمعارف المنقولة وتحديثها باستمرار وبما يتناسب مع المرحلة التي تمر بها الأزمة التي تواجه الوزارات المؤسسات والدوائر الخدمية.

2. تكوين فرق عمل من الموظفين المؤهلين والمدربين على إدارة الأزمات تكون جاهزا لمواجهة الأزمات التي قد تحدث في المؤسسات والدوائر الخدمية، وتناط بها مسؤلية تدريب الإفراد على إدارة ألازمة ، وزيادة الاهتمام بذلك .

3. وضع خطط وتصورات تحاكي حدوث أزمات فعلية وتطبيق كافة الإجراءات العملية لمعرفة مدى الاستعداد لمواجه لازمات المستقبلية.

4. تبادل الآراء و المقترحات و الأفكار التي تؤدي إلي إنجاز العمل من خلال توزيع الأدوار؛ وبناء الثقة بين الرئيس والمرؤوس لمواجهة أي أزمة بالإضافة إلى ضرورة إنشاء مركز لإدارة الأزمات تلعب دوراً محورياً في عملية صنع القرارات لتقديم البدائل والاختيارات المتعددة لاتخاذ القرار بالتنسيق مع كافة الجهات ذات العلاقة.

5. ضرورة الاهتمام بالإفراد وتدريبهم على إدارة المعرفة والأزمات وتسخير التكنولوجيا ونشرها بينهم وتقديم الحوافز اللازمة للموظفين العاملين بإدارة الأزمات التي تواجه المؤسسات عينه الدراسة .

6. ضرورة الحد من العمل بمبدأ "الفزعة" وتشجيع على العمل بروح الفريق والعمل المنظم و القيام بإجراء حملات توعوية لمعالجة الآثار الناجمة عن الأزمات بالتنسيق مع كافة الجهات المعنية بإدارة الأزمات.

7. إجراء مزيد من الدراسات حول إدارة الأزمات من منظور شمولي أي معالجة كل القضايا المتعلقة بالأزمات في مراحلها المختلفة وربطها بمتغيرات مستقلة جديدة كإدارة الموارد البشرية ، القيادة ،لإدارة الإستراتيجية .

8. تفعيل دور المعرفة بإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة لاسيما مرحلة الاستشعار لدرء وقوع الأزمة أو الحد من أثارها والابتعاد عن أسلوب "الفزعة" في إدارة الأزمات.

المراجع :

المراجع العربية :

أولا: الكتب :

1. الاعرجي، عاصم، " **دراسات معاصرة في التطوير الإداري** : منظور تطبيقي "، ط1 ، (1995) ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان .

البلاوي، حسين،سلامة عبد العظيم إدارة المعرفة،**مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة، (1426)** ، الدار الصوتية للتربية ، الرياض .

2. الخضيري، محسن أحمد:" **إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية** "، ط 2 ، **(2003)** م ، مكتبة مدبولي ، القاهرة .

3. الجمال ،راسم محمد ، خيرت معوض عياد،**إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي** ،الدار المصرية اللبنانية ،(2005) .

4. الشعلان، فهد أحمد: " **إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات**"، **(2002)**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، ص26.

5. الشعلان، فهد: **إدارة الأزمات: الاسس–المراحل والاليات، (2003)** ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض،ص 25.

6. الشهراني، سعد،**إدارة عمليات الأزمات الأمنية**، الطبعة الأولى، **(2005)** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

7. العلي، عبد الستار. قنديلجي، ع. العمري، غسان: **المدخل إلى إدارة المعرفة.** ط1، (2006) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن.

8. العلي، عبد الستار، وآخرون:"**المدخل إلي إدارة المعرفة**"، الطبعة الثانية، (2009) ، دار المسير عمان، الأردن .

9. القريوتي، محمد قاسم: **السلوك التنظيمي**، الطبعة الثانية، (1997) ، عمان، الأردن.

10. الكبيسي، صلاح الدين: **إدارة المعرفة**، (2005) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

11. الكبيسي، صلاح الدين ، **إدارة المعرفة**، (2005)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

12. المغربي، عبد الفتاح: "**نظم المعلومات الإدارية**"،(2002)، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعة المنصورة .

13. الملكاوي،إبراهيم الخلوف: **إدارة المعرفة**" **الممارسات والمفاهيم**"،(2007)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان .

14. أبو قحف، عبد السلام **دليل المدير: في تفويض السلطة-ملامح الإصلاح الإداري –العقود الإدارية-إدارة الأزمات**،(2002)، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.

15. حجازي، هيثم: **إدارة المعرفة – مدخل نظري**،(2005)، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.

16. حيضر، فهمي : **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،** الدار الجامعية، إسكندرية،(2002)، ص.253 .

17. فلين، كيث: **الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات : تحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة شادن أليافي،**(2001)، مكتبة العبيكان، الرياض.

18. زكريا، فؤاد:**التفكير العلمي.** ط 3 ،(1988)، سلسة كتب عالم المعرفة، الكويت.

19. عثمان، فاروق:**التفاوض وإدارة الأزمات** ، (2004) ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة

20. ملكاوي، حسن، **الإعلام ومعالجة الأزمات،** (2005)، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة .

21. نجم، عبود نجم، " **إدارة المعرفة :المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"،(2005)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

22. نجم، عبود: "**إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"،(2005)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانيا : الرسائل الجامعية :

1. الجديلي، ربحي ، **واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية**، رسالة ماجستير، (2006) ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

2. العلول، سمر:"**دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في لجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير،(2011)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

3. الغرايبة، خالد: **المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب**، رسالة ماجستير غير منشورة،(2003)، جامعة مؤتة، الأردن .

4. القحطاني، سحمي، **دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث(دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني)** (أطروحة ماجستير)، (2002)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .

5. القطارنه، زياد " **مدى توافر وظائف إداره المعرفة، وأثرها في فاعليه المديرين في الوزارات الأردنية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، (2006) ، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

6. الكبيسي، صلاح الدين عواد **إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي**، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه،(2002)، بغداد.

7. المومنى، خالد، محمد: "**اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة ميدانية)**"، رسالة ماجستير غير منشورة،(2005)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

8. إسليم، وسام صبحي: **سمات ادارة الازمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، دراسة ميدانية على وزارة المالية(2007) في غزة، فلسطين.

9. بدر، يسرى: "**تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، (2010)، الجامعة الإسلامية، غزة.

10. بيدس،عادل مصطفى: **استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، (2007)،كلية الإدارة، الجامعة الأردنية،عمان.

11. شهناز، فاضل احمد: **العلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة الأزمة**، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي العراقي، بحث غير منشور، الجامعة المستنصرية (2012).

12. عواطف، شاكر : **أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات**، دراسة تحليلية لاستطلاع اراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (32) (2012).

13. عودة، رهام راسم: **واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة**، دراسة تطبيقية على الجامعة الاسلامية(2008)، فلسطين.

14. كلوب، محمد عبد الرحيم: **العوامل التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية على قطاع شركات التامين الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،(2013) ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر، السودان.

15. هدى حمودة، **نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط** جامعة عين شمس ،مركز بحوث الشرق الأوسط،العدد الخامس عشر، (2005)، ص 136.

16. يوسف، سناء خضر: **تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية:** دراسة حالة جامعة صلاح الدين–اربيل. بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين. العدد (110) مجلد (34) لسنة (2012) ص 199–216.

ثالثا : وقائع المؤتمرات :

1. الساعد، رشاد، حريم، حسن:"**دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن**"، المؤتمر العلمي الرابع جامعة الزيتونة، (2004) ،عمان، الأردن.

2. العلواني، حسن: **إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية من بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المعنون بالقيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، في الفترة من(6–8 نوفمبر 2001) ، القاهرة :جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية .

3. أبو فارة، يوسف، عليان، حمد: "**دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية**"، المؤتمر العربي الثاني، (2008)، الأردن.

4. زيدية، منى علي عبد ربه:**إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري "نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني**"،(ابريل 2009) ، المنعقد في غزة.

5. الساعد،رشاد وحريم حسين: **دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية"دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"إدارة المعرفة في العالم العربي**"،(28- نيسان 2004) ،المنعقد في جامعة . – الزيتونة الخاصة، عمان.

6. سليمان، محمد جلال : " **أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة**" ، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث،1999م ، م2، ص(405-472) جامعة عين شمس، القاهرة .

7. غزالة، وسام، **تأثير الأزمات والكوارث على الموارد البشرية،** المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات في الفترة من 3-4 أكتوبر(1998)، الجزء الثالث، **وحدة بحوث الأزمات،** كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.

8. مايله، حسين **تصور مستقبلي لدور تنظيمات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات التربوية بمصر،** المؤتمر السنوي السابع، إدارة الأزمة التعليمية في مصر،(أكتوبر 2002)، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.

9. ناصر، أكرم ، "**نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير**"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول"آفاق البحث العلمي والتطور التكنولوجي في الوطن

العربي" المنعقد من(11-14 كانون أول 2006) في وزارة التعليم العالي السورية، دمشق .

رابعا : المجلات :

1. الاعرجي، عاصم محمد حسين ودقامسه، مأمون أحمد: " **إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى**"، مجلة الإدارة العامة، م ٣٩، ع ٤، الرياض، معهد الإدارة العامة، شوال ١٤٢٠ ه، يناير (2000).
2. الشريدة، الاعرجي ،**إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى الأردن:** عمان، مجلة الإدارة العامة، المجلد السادس، العدد الأول، معهد الإدارة العامة، الرياض، (2000) ص 93-139.
3. العنزي، سعد، " **رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين**"، م (8)، ع (25) (2001) .
4. العواملة، حمدان، ورزوقي، شروق: **أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية**، بحث منشور في مجلة بحوث التربية النوعية، العدد(13)، (يناير 2009).ص 95 .
5. المسيلي، رجاء وعبدالله، تيسير ، **قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات(2005).

6. حجازي، جمال طاهر:" **أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية**"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق م (23) ع (2)، (2001)،(ص 106–396).

المراجع الأجنبية :

1. Congleton ,Roger ،**Toward a Political Economy of Crisis Management: Rational Choice, Ignorance, and Haste in Political Decision Making,** (2005), Center for Study of Public Choice, George Mason University
2. crisis management , **Academy of management executives,** 17(1) , (1993),48-59.
3. Cullen, **g. B and Parboteeah K**, P Multinational Management(2005).
4. Delong, David W. "**Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce",** (August) (2004), Oxford University Press.
5. Hermam,Jerry.J"**Crisis Management**: **A Guide To School Crisis and Action Taken** , (1994),M.S.Corwin Press,Inc.
6. Marquardi، Michael ،:**Building the Learning Organization** ، op-cit ،(1996),p.193.

7. Michael McGraw، Marquardi , **Building the Learning Organization New York:** Hill, (1996), P. 140.
8. Nonaka, Ikujiro "**The knowledge creating company**". Harvard Business Review 69 (6), (1991), 96–104.
9. Pearson C. , and Mitroff, from crisis prone to prepared : Aframework for.
10. Pradeep Racherla and Clark Hu, **“A Framework for Knowledge-Based Crisis Management in the Hospitality and Tourism Industry”** Cornell Hospitality Quarterly 2009 50: 561 originally published online 24 July 2009. http://cqx.sagepub.com/content/50/4/561.
11. PRIOR,J,**Introduction to Knowledge,(**1999) "On Line http://www@0ha.com.
12. Rodney Mc Adam. & Sandra Mc creedv . **"A Critical; Review of knowledge Management Models"** The Learning Organization. Vol.6.No.3. (1999) p.p 95,96.
13. Sveiby, Karl : **What is Knowledge Management** and updated 2001, P. 2 (1996).
14. Wang ," **Knowledge management adoption in times of crisis",** Industrial Management & Data Systems Volume: 109 Number:4, (2009), pp: 445-462.

Secondly – conferences proceedings:

1. Wei-Tsong Wang* and Salvatore Belardo, **”Strategic Integration: A Knowledge Management Approach to Crisis Management”,** (2005), Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences. http://jis.sagepub.com/content/35/6/635.

Thirdly –Magazines:

1. Akhavan, P. , Adalati, M. , Yazdi, S. & Hosnavi, R**." The challenges of knowledge management portals application and implementation: An Iranian organizations case study",International Journal of Industrial Engineering Computations**,Vol.1,Issue.1,pp.81-93(2010).
2. Gupta, A., & McDaniel, J., **“Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge: A Framework of Knowledge Management”,** Journal of Knowledge Management Practice, October(2002).
3. Holowetzki, A. (2002**). "The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization**", University of Oregon, USA Ghorbani,M., Noghabi, J.&Nikoukar,M.(2011). "Relationship Between Organizational Structure Dimensions and Knowledge Management (KM) in Educational

Organization", Journal of World Applied Sciences, Vol.12,No.11,pp.2032-2040.

4. Lee, H. & Choi, B., **"Knowledge enablers, processes and organizational performance: An integrated view and empirical examination",** Journal of Management Information Systems, pp.179-228(2003).
5. Norman Phelps: "**Setting Up A Crisis Recovery Plan",.**Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4, (1986).
6. Wei-Tsong Wang and Salvatore Belardo " **The role of knowledge management in achieving effective crisis management: a case study"** Journal of Information Science 2009 35: 635 originally published online (19 May 2009) . http://jis.sagepub.com/content/35/6/635.
7. Zack, M. , Mckeen, J. , Singh, S: "**Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis"**, Journal of Knowledge Management(2009).

Fourthly-dissertation:

1. Collis, J. & Hussey, R. Business Research: a **practical guide for undergraduate and postgraduate students**, second edition.Basingstoke: Palgrave Macmillan(2003).

Fifthly- Article online:

1. **http://www.Sveiby.com.au/knowledgmanagement.html**.

.

الملاحق

الاستبانة بصورتها النهائية

قائمة بأسماء المحكمين

1	الدكتور سليمان اللوزي	أستاذ
2	الدكتور مروان النسور	أستاذ
3	الدكتور خليل الحياري	أستاذ مساعد
4	الدكتور محمد عواد زيادات	أستاذ مشارك
5	الدكتور بندر ابو تايه	أستاذ مشارك
6	الدكتور غازي عبدالله وشاح	أستاذ مساعد

جامعة البلقاء التطبيقية

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

<u>أخي الموظف........أختي الموظفة</u>

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الأستبانة إلى إنجاز دراسة بعنوان" **أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات"** دراسة ميدانية على المؤسسات الخدمية الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية، وذلك لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

راجياً التكرم بالإجابة على العبارات الواردة فيها بدقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك. وسيكون لذلك أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة، حيث أن هذه البيانات سوف تستخدم فقط لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث

محمود محمد الحياري

أولاً: المعلومات الشخصية.

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1. **اسم الوزارة / المؤسسة/ المديرية/ الدائرة :**..
2. **الجنس :** ذكر ( ) أنثى ( )
3. **العمر :** 4 فأقل -35 سنة ( ) 36 – 44 سنة ( )

45 - 54 سنة ( ) 55 سنة فأكثر ( )

4. **المسمى الوظيفي:**

مدير ( ) نائب مدير/ مساعد مدير ( )

رئيس قسم /رئيس شعبة ( ) موظـف ( )

5. **المؤهل العلمي**

ثانوية عامة فأقل ( ) دبلوم متوسط ( )

بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )

6. **الخبرة العملية:**

خمس سنوات فأقل ( ) 5- 10 سنوات ( )

اكثر0 1 - 15سنة( ) 15 سنة فأكثر ( )

أولاً: إدارة المعرفة.

وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالبًا ما تكون ذات طابع شخصي ، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

يرجى وضع إشارة (x) في الخانة التي تقابل الإجابة من وجهة نظرك ، ويقصد الباحث بمؤسسه (وزارة ،مديرية ، جامعة ، بلدية ، أية مؤسسة قطاع عام)

الرقم	إدارة المعرفة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
	الأفراد في المؤسسات الخدمية					
1	تساعد إدارة المعرفة على الارتقاء بمهارة الموظفين					

الرقم	إدارة المعرفة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
2	تؤثر معرفة الموظفين على إدارة المشكلات والشكاوي					
3	تؤثر التقاليد والممارسات على قدرات الموظفين					
4	تنجز المؤسسة أعمالها بأسلوب العمل الجماعي وبروح الفريق					
5	تمنح الحوافز والمكافآت للموظفين بعدالة					
6	يوجد توازن بين السلطات والمسؤوليات الممنوحة للموظفين					
7	يتم عقد اجتماعات خاصة لمناقشة قضايا العمل					
8	تساعد إدارة المعرفة الموظفين على كشف الأخطاء					
9	تساعد إدارة المعرفة على تصويب الانحرافات والأخطاء والتجاوزات					
10	تعتبر إدارة المعرفة من مصادر تعلم الموظفين					
11	تساهم إدارة المعرفة في جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين					
12	تساعد إدارة المعرفة على تحقيق أهداف المؤسسة					
	الإجراءات التنظيمية المتبعة					
13	تسهم إدارة المعرفة في تنسيق العمل بين الدوائر والأقسام.					
14	تؤدي إدارة المعرفة إلى تكامل العمل					
15	تشجع المؤسسة الموظفين على الابتكار					
16	تهتم المؤسسة بإدارة برامج تنمية قدرات الموظفين					
17	تشكل المؤسسة فرق عمل على أساس الخبرة أو التخصص					
18	لدى المؤسسة رؤية وإستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وطرق تنفيذها					
19	تساهم إدارة المعرفة في زيادة كفاءة العمليات					
20	تساهم إدارة المعرفة بالاستجابة للمتغيرات البيئية					
21	تضع المؤسسة حلول/ بدائل لمواجهة المشاكل والأزمات					
22	توثق المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالأزمات للأسترشاد بها في المستقبل					

الرقم	إدارة المعرفة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
23	توفر المؤسسة مناخ مناسب لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين					
	التكنولوجيا في المؤسسات الخدمية					
24	تحصل المؤسسسة على المعلومات في الوقت المناسب من الجهات المعنية					
25	يوفر النظام المعلومات اللازمة لمتطلبات العمل.					
26	تصنف المؤسسة البيانات والمعلومات للاستفادة منها للحصول على المعرفة					
27	توفر المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لخزن ومعالجة المعلومات					
28	يسهم نظام تخزين المعرفة في إدارة الأزمات					
29	تدعم إدارة المؤسسة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها					

ثانياً: إدارة الأزمات:

عمليـة إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الأستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات ، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية ،وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين.

الرقم	إدارة الأزمات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
	مرحلة الاستشعار					
30	توفر المؤسسة طرق فعالة لاستشعار الأزمات المحتملة					
31	تهتم المؤسسة بجمع المؤشرات والمعلومات عن الأزمات المحتملة					
32	تقوم المؤسسة بمسح بيئة العمل بشكل منظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات					
33	توجد وحدة إدارية في المؤسسة لجمع المعلومات وتخزينها وتحليلها عن الأزمة					

الرقم	إدارة الأزمات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
34	يوجد لدى المؤسسة بيانات كاملة عن الأزمات السابقة وكيفية معالجتها					
	مرحلة الميلاد					
35	تتخذ المؤسسة الإجراءات الوقائية اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية أثناء مراحل الأزمات					
36	تقوم الإدارة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تتأثر بالأزمة لمعالجة الأثار واستعادة النشاط الاعتيادي					
37	تستخدم المؤسسة كافة أنواع الاتصالات لتعريف الموظفين بالأزمة وكيفية معالجتها بكفاءة وفاعلية					
38	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاط الاعتيادي دون أي تأثير					
39	يتم توفير بدائل اتصال في حال عطل أحدها لإيصال المعلومات					
	مرحلة النمو والاتساع					
40	تقوم المؤسسة بدراسة كافة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية عند التخطيط للأزمة					
41	تعتمد المؤسسة على العلاقات الشخصية (نمط الفزعة) في مواجهة الأزمات					
42	تؤثر العلاقات الشخصية الغير إيجابية على فاعلية إدارة الأزمات					
43	تعمل المؤسسة بروح الفريق لمواجهه الأزمة عند تفاقمها					
44	تقوم المؤسسة بتوزيع للمهام والصلاحيات لاحتواء اتساع الأضرار الناتجة عن الأزمة					
45	تتعامل المؤسسة مع الأزمات بدقة وبسرعة الأفراد					
46	يتم إشراك جميع الأقسام في عمليات تنفيذ خطط إدارة الأزمات لتفادي نمو الأزمة					
47	تعقد المؤسسة اجتماعات لإدارة الأزمة					
	مرحلة النضج					
48	توفر المؤسسة كافة الإمكانات اللازمة للتعامل مع الأثار الناتجة عن الأزمة في الوقت المناسب					
49	تتأكد المؤسسة من ممارسة الأقسام الإدارية المتضررة لعملها كالمعتاد					

الرقم	إدارة الأزمات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق مطلقا
50	تخصص المؤسسة مبالغ مالية لاستعادة أنشطة العمل					
54	تقدم المؤسسة الحوافز والمكافآت التشجيعية للعاملين بإدارة الأزمات					
52	توجه المؤسسة رسالة وحملة إعلامية للجمهور حول برامج التعامل مع الأزمة					
مرحلة الانحسار والتقلص						
53	تعمل المؤسسة حملات توعية لمعالجة الأثار المعنوية التي خلفتها الأزمة					
54	تشجع المؤسسة العاملين على تحمل بعض التبعات لاستعادة وضع العمل كالمعتاد					
55	تستفيد المؤسسة من أخطائها السابقة لمواجهة أي أزمات أخرى محتملة					
56	يوجد لدى المؤسسة معلومات عن الأزمات السابقة للاستفادة منها					
57	يتم إبلاغ العاملين لدى المؤسسة بالأخطاء التي حدثت وقت الأزمة وكيفية تلافيها مستقبلا					
58	تستفيد المؤسسة من الأزمات السابقة لتطوير القدرات والمهارات في التعامل مع الأزمات المحتملة					
59	تستفيد المؤسسة من الخبرات المحلية والعالمية في إدارة الأزمات					
60	تقيم المؤسسة الأزمات التي واجهتها وتعمل على عدم تكرارها					
61	تتخذ المؤسسة التدابير الاحترازية لمنع وقوع الأزمات بمجرد استشعارها					

Abstract

The impact of knowledge management on crisis management in Jordanian Service governmental institutions

Prepared by

Mahmoud Mohammad Hussein AL Hhyari

Supervisor:

Dr. Hamdan Salim Alawamleh

Associate Professor

This study aimed to investigate the level of implementing knowledge management and crisis management in Jordanian Service governmental institutions,In addition, the study aimed to measure the impact of knowledge management on crisis management. Also, study the moderate role of demographic variables in the impact of impact of knowledge management on crisis management.

In order to achieve the study objectives,a questionnaire consisting of (61) statements to collect the primary data . The study sample which consisted of (448) managers in Jordanian Service governmental institutions. The Statistical Package for Social Sciences was used to analyze and examine the hypotheses. several were used to achieve the study objectives, such as: multiple regression one way ANOVA and two independent sample t-test. The study showed the following results:

1. The realities of implementing knowledge management in Jordanian Service governmental institutions were high. And the degree of implementation is different based on its dimensions accordingly(personal, technology and organizational procedures)
2. There is a significant impact of knowledge management on crisis management.

3. There is a significant difference in crisis management (sensing stage, growth and expansion stage) due to job level (managers, head of department and employees).

4. There is no significant differences for cricis managemnt according to age, education level and experiences.

Based on study results, the study presents a number of recommendations including :

1. It is important to enhance the role of knowledge management, by evaluating current experience and knowledge and updating the knowledge based on crisis faced by Jordanian Service governmental institutions.

2. Formulate plan which simulate the actual crisis and implementing it, to measure its effectiveness for dealing with future crisis.